

# Uloga autonomije zaposlenika u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi

---

**Kruhek, Barbara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:407105>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Barbara Kruhek**

**ULOGA AUTONOMIJE ZAPOSLENIKA U  
OSTVARIVANJU SOCIO-EKONOMSKIH  
PERFORMANSI**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**BARBARA KRUHEK**

**ULOGA AUTONOMIJE ZAPOSLENIKA U  
OSTVARIVANJU SOCIO-EKONOMSKIH  
PERFORMANSI**

Diplomski rad

**JMBAG:0303065810, redoviti student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Socio-ekonomski menadžment**

**Znanstveno područje: društvene znanosti**

**Znanstveno polje: ekonomija**

**Znanstvena grana: organizacija i menadžment**

**Mentor:** izv.prof.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, lipanj 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Barbara Kruhek, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

Barbara Kruhek

U Puli, \_\_\_\_\_, 2022. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Barbara Kruhek dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Uloga autonomije zaposlenika u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

Barbara Kruhek

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Motivacija .....	2
2.1 Teorije motivacije.....	3
2.2. Motivacija zaposlenika.....	6
2.3. Sustav motivacije.....	10
3. Autonomija zaposlenika.....	13
3.2. Oblici autonomije .....	14
3.3. Autonomija u poslu .....	17
3.1. Odnos između autonomije, motivacije i zadovoljstva poslom .....	19
4. Odnos autonomije i socio -ekonomskih performansi .....	23
5. Prednosti i nedostaci autonomije.....	30
5.1. Negativni učinci autonomije u poslu .....	34
5.2. Pozitivni učinci autonomije u poslu .....	37
6. Analiza utjecaja autonomije na performanse kompanije Enspiral.....	39
6.1. Osnovni podaci o kompaniji.....	39
6.2. Autonomna struktura .....	43
6.3. Kultura .....	44
6.4. Financiranje .....	45
6.5. Mreža uzajamne pomoći .....	46
6.6. Izazovi .....	55
6.7. Utjecaj autonomije na performanse kompanije Enspiral .....	55
7. Zaključak .....	57
8. Literatura .....	58
9. Popis slika i tablica .....	69
SAŽETAK .....	71

# 1. UVOD

U današnjoj internetskoj eri koja se brzo mijenja, organizacije su se i okrenule fleksibilnijim metodama upravljanja. Kako bi organizacije bile u toku s današnjim globalnim promjenama u poslovanju sve više primjenjuju autonomiju na radnome mjestu kako bi poboljšale motivaciju i kreativnost zaposlenika.

Cilj rada je analizirati utjecaj autonomije zaposlenih na organizaciju te njezine socio-ekonomske performanse. Za izvore podataka korišteni su knjige, članci u časopisima, rječnici, on-line baze podataka i internet. Pri izradi rada korištene su metode analize i sinteze, metode deskripcije, metoda klasifikacije i deduktivna metoda.

Rad je sadržajno podijeljen na sedam poglavlja. Kako bi razumjeli značaj autonomija drugo poglavlje ovog rada objasniti će nam pojam motivacije, njezine teorije te strategije nagrađivanja i njezin utjecaj na zaposlenike. U trećem poglavlju objasniti ćemo sam pojam autonomije i odnos motivacije, autonomije i zadovoljstva poslom. Utjecaj autonomije na socio-ekonomske performanse organizacije objašnjen je u 4. poglavlju. Iako autonomija ima pozitivne učinke na performanse zaposlenika i same organizacije i njezinog poslovanja, u 5. poglavlju objasniti ćemo njezine prednosti i nedostatke. U nastavku slijedi istraživački dio rada u kojem ćemo na primjeru organizacije Enspiral analizirati učinke autonomije zaposlenih na socio-ekonomske performanse. Rad ćemo završiti sa zaključkom kojeg prate literatura, popis slika i tablica i sažetak

## 2. MOTIVACIJA

Motivacija je proces koji pokreće i usmjerava napore i aktivnosti prema zadovoljavanju individualnih i korporativnih ciljeva.<sup>1</sup> Motivaciju možemo opisati kao nevidljivu silu koja stimulira ponašanje prema zadanome cilju. To je snažna i vrlo složena sila koja nas potiče na realizaciju ciljeva odnosno želja. Motivaciju možemo pronaći u različitim životnim ali i poslovnim primjerima, naprimjer: učenik koji želi bolju ocjenu, sportaš koji želi osvojiti medalju, osoba koje želi skinuti kilograme, zaposlenik koji želi napredovati na trenutačnom radnom mjestu itd. Motivacija se može definirati kao „unutarnje stanje organizma koje tjera ljude prema cilju i rezultira zadovoljavanjem potrebe i eliminiranjem motiva“.<sup>2</sup> Motivacija nije nužno ni pozitivna ni negativna. Motivacija obuhvaća niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage pod utjecajem su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja.<sup>3</sup> Riječ motivacija sadrži pojam motiv.

Pokretači ljudske djelatnosti su upravo motivi. Motiv (latinski motus = kretnja, tijek, osjećanje, strast; u širem smislu: duševno gibanje, duševna djelatnost, djelovanje, u pluralu duševna ganuća, misli; zatim nagon, oduševljenje, nadahnuće, uzrok, povod)<sup>4</sup> u prvom redu znači poticajni razlog, povod, pobudu za neko djelovanje, misao vodilju i slično. Možemo zaključiti da je motiv zajednički naziv za različite unutarnje biološke i psihološke nagone koji oblikuju naše ponašanje u suštini i način života. U motive spadaju: potrebe, nagoni, težnje, namjere, želje, impulsi ili poticaji, porivi i slično. Motivacija bi, prema tome, bila iznošenje motiva za djelovanje, obrazloženje motiva koji nas potiču na djelovanje.<sup>5</sup>

Iako na prvi dojam možemo zaključiti da je motivacija pozitivna sila koja nas „tjera“ ka višem cilju, motiv nije uvijek dobronamjieran, ponekad on može biti i nešto negativno. Razlog tome je da se u pozadini nekog ponašanja skrivaju motivi koji se u

---

<sup>1</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

<sup>2</sup> T.Kesić, S.Piri Rajh, „Ponašanje potrošača“, Zagreb, 2004, str.140

<sup>3</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., „*Menadžment: principi, koncepti i procesi*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str.329.

<sup>4</sup> M. Divković, *Motus, us, m. i moveo, movi, motum, u: Latinsko-hrvatski rječnik za škole*, Zagreb, Reprint izd., 1980, str. 668-669.

<sup>5</sup> B. Klaić i Ž. Klaić, *Rječnik stranih riječi. Tuđice i posuđenice*, Zagreb, Nakladni zavod Matice hrvatske, 1981, str. 910



prvom redu zasnivaju na potrebama čovjeka, pa mogu biti rezultat njegovog fiziološkog nasljeđa, rezultat individualnog razvoja osobe ili utjecajem načina života u određenoj društvenoj skupini.<sup>6</sup>

## 2.1 Teorije motivacije

Danas dolazi do stvaranja novih pristupa poslovanju organizacija najviše zbog jake globalne konkurencije. Novi pristupi poslovanju najviše se primjenjuju na ljudskim resursima i tehnologijama. Kako bi društvo bilo zadovoljnije u globalu kako bi ekonomska moć organizacije bila veća potrebno je osigurati zadovoljstvo zaposlenika. Motivacija i teorije motivacije zasnivaju se na konceptu ljudske potrebe; zadovoljavanje tih potreba utječe na njihovu aktivnost odnosno ponašanje. Različite su teorije i definicije koje određuju motivaciju. Neke su usmjerene ka zadovoljavanju osnovnih ljudskih potreba, a neke su okrenute ka radu ili ka samoj organizaciji. Postoje dvije glavne grupe tih teorija koje se razlikuju po svom viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije. Uz njih specifičan pristup čine manje poznate i prihvaćene teorije potkrjepljenja.<sup>7</sup>

Kod sadržajnih teorija kada govorimo o ljudskom ponašanju objašnjavamo ga kroz tzv. koncept potreba. Pojedini autori ove teorije nazivaju i individualne teorije motivacije. Sadržajne teorije objašnjavaju zašto ljudi neke faktore preferiraju (plaća, sigurnost posla, napredovanje), a neke izbjegavaju. Sadržajne teorije motivacije su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, a to je zadovoljenje potreba. Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su:<sup>8</sup>

1. teorija hijerarhije potreba,
2. teorija trostupanske hijerarhije,
3. teorija motivacije postignuća,

---

<sup>6</sup> B. Souders, „Motivation and What Really Drives Human Behavior“, *Positivepsychology* 2019. Dostupno na: <https://positivepsychology.com/motivation-human-behavior/>, (pristupljeno: 05.09.2021.)

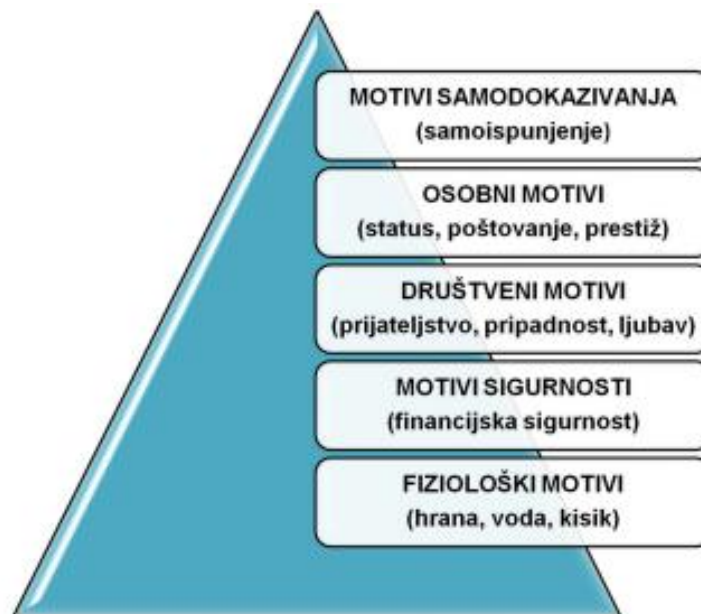
<sup>7</sup> P. Sikavica i dr., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska Knjiga, Zagreb, 2008., str.531-559

<sup>8</sup> Prezentacija s predavanja D. Čičin-Šain, *Motivacija kao poticaj za rad*, Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf) (Pristupljeno:01.09.2021.)

4. dvo-čimbenička teorija motivacije,
5. teorija motivacije uloga.

Kako bi bolje razumjeli što motivira ljudska bića, Maslow je predložio da se ljudske potrebe mogu organizirati u hijerarhiju. Ova hijerarhija kreće od konkretnijih potreba poput hrane i vode do apstraktnih pojmova poput samoispunjenja. Prema Maslowu, kada je zadovoljena niža potreba, sljedeća potreba u hijerarhiji postaje naš fokus pažnje. Slika 1. prikazuje Maslowljevju hijerarhiju motiva. Ova teorija temelji se na činjenici da ljudi prvo zadovoljavaju osnovne potrebe. Ljudske fiziološke potrebe su potrebe za vodom, hranom i kisikom, koje su na najnižoj razini hijerarhije. Osoba neće osjećati potrebu za drugim motivima sve dok ti osnovni motivi nisu zadovoljeni.<sup>9</sup>

**Slika 1.** Maslowljeva hijerarhija motiva



Izvor: J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, (2007). Osnove marketinga. Zagreb: Adverta, str. 100.

Kad govorimo o motivima sigurnosti odnosno drugim riječima o financijskoj sigurnosti, ovdje smatramo da osoba teži biti zadovoljna radnim mjestom i poslom te visinom materijalne naknade. Nakon zadovoljavanja potreba sigurnosti osoba se osjeća sigurno, te počinje osjećati potrebu za društvom, potrebu za bliskošću (društveni motivi). Tu dolazi do potrebe za prijateljstvom, ljubavi, osjećajem pripadnosti i međuljudskom komunikacijom, pa ta osoba želi postići treći stupanj

<sup>9</sup> K. Salopek, *Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*, Zagreb, Veleučilište VERN, 2019. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/335181>, (pristupljeno: 05.09.2021.)

motivacije, stupanj socijalne motivacije. Nadalje, kada osoba zadovolji društvene potrebe, želi postići određeni društveni status, steći prestiž i poštovanje (osobni motivi). Učinivši to, želi dosegnuti najvišu razinu motivacije, a to je samoaktualizacija odnosno samoispunjenje. Osoba koja je postigla samoispunjenje je spoznala i iskoristila sve svoje sposobnosti i potencijale. Stoga je ova potreba na vrhu Maslowljeve motivacijske hijerarhije.<sup>10</sup>

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge čimbenike, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Najznačajnije procesne teorije motivacije su:<sup>11</sup>

1. Vroom-ov kognitivni model motivacije,
2. Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni,
3. Porter - Lawer-ov model očekivanja,
4. Lawer-ov model očekivanja.

Zajedničko im je naglašavanje očekivanja potrebe da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima pa se često nazivaju i teorijama očekivanja.<sup>12</sup> Kada govorimo o strategiji motivacije ona se može temeljiti na konceptima koji proizlaze iz skupa pretpostavki o ljudskom ponašanju.<sup>13</sup>

1. Motivacija 1.0 – Ljudi su biološka bića koja se bore za opstanak,
2. Motivacija 2.0 – Ljudi rade da bi izbjegli kaznu i dobili nagradu,
3. Motivacija 3.0 – Ljudi imaju i treći, kreativni, poriv da uče, stvaraju i poboljšavaju svijet.

---

<sup>10</sup> loc. cit.

<sup>11</sup> Prezentacija s predavanja D. Čičin-Šain, „*Motivacija kao poticaj za rad*“, dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf) (Pristupljeno: 01.09.2021.)

<sup>12</sup> loc. cit.

<sup>13</sup> Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, *Socio-ekonomski management i koncept motivacije*, Pula, 2020.

## 2.2. Motivacija zaposlenika

Ako se organizacije brzo mijenjaju i prilagođavaju promjenama, opstati će u današnjem globalnom poslovnom okruženju. Organizacije moraju osmisliti strategije kako bi izdržale izazovnu konkurenciju i bile efikasnije. Jedan od najvećih izazova s kojima se organizacije danas susreću jest kako pridobiti i zadržati radnu snagu u uvjetima migracije velikog broja industrijskih radnika (primjerice, hrvatski radnici napuštaju sekundarnu industriju, a gospodarstvu nedostaje upravo ta radna snaga isnažne konkurencije). Jedan od razloga napuštanja organizacije je i nedostatak motivacije i predanosti organizaciji; ovo gledište naglašava važnost istraživanja motivacije i njezin odnos sa zadovoljstvom poslom.<sup>14</sup>

U današnjem suvremenom svijetu najveći fokus menadžera je na većoj učinkovitosti organizacije.<sup>15</sup> Učinkovitost možemo definirati kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo). Kada govorimo o resursima u organizaciji često se zaboravlja najvažniji resurs, a to su ljudi odnosno zaposlenici u organizaciji. U resurse je potrebno konstanto ulagati da bi se vidjela učinkovitost, što vrijedi i za već prije spomenuti, a često zaboravljeni resurs. Ulaganje u znanje zaposlenika jedan je od najvažnijih čimbenika odnosno načina koji dovodi do efikasnosti zaposlenika. Prema tome zaključujemo da je motiviranje zaposlenika važan dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlenike za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman koji zahtijevaju moderni rad i razvoj. Osim toga, oni moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva.<sup>16</sup>

Osnovni potencijal organizacije leži u motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima koji uzastopno doprinose ostvarivanju ciljeva i zadataka organizacije. Učinkovit sustav upravljanja ljudskim resursima mogao bi biti velika pomoć u održavanju

---

<sup>14</sup> S. K. Singh i V. Tiwari, „Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees : a case study“, *Management Insight*, vol. 7 br. 2, 2011. Dostupno na: <https://journals.smsvaranasi.com/index.php/managementinsight/issue/view/51>, (04.08.2021)

<sup>15</sup> *Pojmovnik*, [website], Agencija za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi, dostupno na: <http://aaz.hr/pojmovnik> (04.08.2021.)

<sup>16</sup> P. Sikavica i dr.: *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska Knjiga, Zagreb, 2008., str

visokog morala zaposlenih.<sup>17</sup> Svaka osoba je individualna te ima jedinstveno ponašanja i stavove s različitim očekivanjima i potrebama koji mogu imati promjenjiv učinak na rezultat. Menadžment mora uzeti u obzir da pad uspješnosti možda nije posljedica vanjskih čimbenika motivacije, te da može biti posljedica nezadovoljstva zadacima i postignutim rezultatima.<sup>18</sup> Također treba shvatiti da stres na radnom mjestu također ima negativan utjecaj na performanse zaposlenika, stoga je od velike vrijednosti procijeniti trenutne procese i prakse koji su odgovorni za stvaranje stresne situacije kako ne bi utjecali na učinak.<sup>19</sup>

U istraživanju Tung-Liang Chen, Ming -Yi Huang, Tchiu-Hui Su, 2012. godine je uočeno da zadovoljni zaposlenici pokazuju višu razinu motivacije i predanosti, što u konačnici pozitivno utječe na učinak i ponašanje zaposlenika, i što se odražava na njihovu produktivnost. Današnje poslovno okruženje takvo je da je manje-više većina resursa dostupna i može se nabaviti, ali talentirani ljudski resursi nisu lako dostupni i ako se pronađu potrebno je vrijeme za razvoj i učinkovitost, te iz tog razloga upravljanje ljudskim potencijalima igra kritično važnu ulogu razvoj takve baze zaposlenika i optimiziraju poslovanja je ključni faktor za stvaranje konkurentne prednosti.<sup>20</sup>

Kako bi organizacija ostvarila postavljene ciljeve provodi se strategija nagrađivanja, bila ona materijalnog ili nematerijalnog oblika. Za rutinske zadatke, koji nisu zanimljivi i ne traže mnogo kreativnog razmišljanja, vanjske uvjetovane nagrade mogu biti mali motivacijski poticaj bez štetnih nuspojava. Nagrade ne oslabljuju unutarnju motivaciju kod dosadnih zadataka zato što se neznatna ili nepostojeća

---

<sup>17</sup> N. Kumar i P. Garg, „Impact of motivational factors on employee's job satisfaction- A study on some selected organization in Punjab“, India, *Asian journal of management research*, 672 Volume 2, 2011., str.672-683. Dostupno na:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.442.9344&rep=rep1&type=pdf> (pristupljeno 03.01.2022.)

<sup>18</sup> D. Maria Lut, „Connection between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises, Annals of “Dunarea de Jos”“, *Economics and Applied Informatics*, Rumunjska, no3/2012, str. 45-50, 2012. Dostupno na: [https://econpapers.repec.org/article/ddjseeai/y\\_3a2012\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a45-50.htm](https://econpapers.repec.org/article/ddjseeai/y_3a2012_3ai_3a3_3ap_3a45-50.htm) (pristupljeno 03.01.2022.)

<sup>19</sup> N. Kakkos, P. Trivellas i K. Fillipou, „Exploring the link between job motivation, work stress and job satisfaction“, Evidence from the banking industry. 7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics, Grčka, 2010. Dostupno na: <https://www.yumpu.com/en/document/view/47941112/exploring-the-link-between-job-motivation-work-stress-and-icesal> (pristupljeno 03.01.2022.)

<sup>20</sup> T.-L. Chen, M. -Y. Huang, T.-H. Su, „Work Motivation, Work Stress, and Job Satisfaction in between Taiwan and China – An Empirical Study“, World Academy of Science, Engineering and Technology, Kina, 2012., str.1446-1450. Dostupno na: <https://zenodo.org/record/1063256/files/6617.pdf> (pristupljeno 03.01.2022.)

motivacija ne može oslabiti. Kada se u zadatku traže makar i osnovne kognitivne vještine, onda veća nagrada dovodi do lošijih rezultata; dok god se u zadatku traže samo mehaničke vještine, bonusi djeluju onako kako se i očekuje: veći bonus, bolji rezultati.<sup>21</sup> Postoje dvije vrste materijalnog nagrađivanja, a to su izravne i neizravne materijalne kompenzacije. U izravne materijalne kompenzacije spadaju plaće, razni bonusi i poticaji, različite vrste naknada, dok u neizravne materijalne kompenzacije spadaju školarine, stipendije, različita osiguranja, godišnji odmori, dodatno obrazovanje i drugo. Detaljnija podjela izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija prikazana je u sljedećoj tablici 1.<sup>22</sup>

**Tablica 1.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		<b>Izravne materijalne kompenzacije</b>	<b>Neizravne materijalne kompenzacije</b>
<b>RAZINA</b>	<b>Pojedinac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnosti</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>- ostali poticaji (bonus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- managerske beneficije</li> </ul>
	<b>Poduzeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštite</li> <li>- životno i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- „božićnica“ i drugo</li> <li>- skrb o djeci i starijima i dr.</li> </ul>

Izvor: prema F. Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

<sup>21</sup> Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, Socio-ekonomski management i koncept motivacije, 2020.

<sup>22</sup> F. Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.613

Temeljno polazište motivacijske prakse je spoznaja da u suvremenim organizacijama će radna motivacija biti veća ukoliko se zaposleniku omogućuje ispunjenje više od osnovnih potreba. Pri tome je potrebno imati na umu da ljudi svojim radom žele zadovoljiti i svoje takozvane potrebe višeg reda, osim temeljnih. Dakle, sveobuhvatan i kvalitetan motivacijski sustav, osim materijalnih strategija, također mora uključiti različite nematerijalne poticaje za rad koji će zadovoljiti navedene potrebe. Za većinu ljudi nematerijalna motivacija važnija je od materijalne. Stavovi i zadovoljstvo poslom značajno utječu na radnu motivaciju. Razvijene su brojne nematerijalne strategije kao što su stil upravljanja, fleksibilno radno vrijeme, povratne informacije, upravljanje ciljevima i mnoge druge koje zajedno sa sustavima materijalnog nagrađivanja čine cijeli sustav poticaja.<sup>23</sup>

Vrlo važan dio je dizajn posla. Menadžeri bi trebali pokušati učiniti posao zabavnim, izazovnim i raznolikim, a sve kako bi izbjegli dosadne i iscrpljujuće poslove za koje se zna da dovode do niske produktivnosti. Važnu ulogu ima rotacija poslova, gdje zaposlenici prelaze s jednog profesionalnog posla na drugi kako njihov posao ne bi bio monoton.<sup>24</sup> Bitne karakteristike poslova koje treba uzeti u obzir pri osmišljavanju poslova su: raznolikost vještina, identitet i integritet zadataka, važnost zadataka, autonomija i povratna informacija.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup>K. Buntak, I. Droždek, R. Kovačić, „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Hrcak.hr*, 2013. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360>, (pristupljeno: 03.01.2022.)

<sup>24</sup>I. Divković, Dizajn posla kao strategija motiviranja zaposlenika u uslužnom sektoru, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2019. Dostupno na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:4376/datastream/PDF/download> (pristupljeno: 03.01.2022.)

<sup>25</sup>Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, Socio-ekonomski management i koncept motivacije, 2020.

### 2.3. Sustav motivacije

Motiviranje zaposlenika igra važnu ulogu u organizacijama jer razvija ljudski potencijal te doprinosi postizanju organizacijskih ciljeva, zadržavanju visokokvalitetnih talenata u organizaciji, povećavanju zadovoljstva i kvalitete radnog života te uklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja koji umanjuju organizacijski uspjeh. Najvažnija zadaća menadžera u smislu poticaja je razviti i kontinuirano primjenjivati sveobuhvatan sustav motiviranja.<sup>26</sup>

Sustav motivacije je skup poticajnih mjera i motivacijskih strategija te motivacijskih čimbenika koji su svjesno i sustavno integrirani u radne i organizacijske situacije kako bi se motivirali ljudski potencijali. Motivacijski sustav ima nekoliko važnih ciljeva i funkcija, kao što je prikazano na slici 2. Različiti oblici ponašanja potiču i motiviraju različite motivacijske čimbenike i strategije. Neki od alata i atributa organizacije su čimbenici koji privlače i zadržavaju zaposlenike u organizaciji. Pod spomenute alate ubrajamo: bolje uvjete rada, ugled, veće početne plaće, više organizacijske standarde, te razne materijalne pogodnosti i subvencije. Ostali alati i čimbenici vezani su za individualno ponašanje i izvođenje radnih zadataka, na primjer: vrsta posla ili radno mjesto, plaća, mogućnosti individualnog razvoja i napredovanja i slično. Kreativno ponašanje i doprinosi zahtijevaju posebni poticajni alat, primjerice: izazovne i kreativne zadatke, autonomiju, participaciju, suradnju, kreativnu klimu i kulturu, demokratski, participativni menadžment. Jedan od takvih načina motiviranja zaposlenika je autonomija, koju ćemo pobliže objasniti u sljedećem poglavlju.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> P. Sikavica i dr.: *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska Knjiga, Zagreb, 2008.

<sup>27</sup> loc. cit.



**Slika 2.** Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F. Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008.

Hackmanova i Oldhamova teorija iz 1975. nam govori da se motivacija temelji na tri mentalna stanja radnika: na osjećaj svrhe, gdje zaposlenici vide smisao i svrhu svog rada; zatim na osjećaju odgovornosti i odgovorno ponašanju na poslu; te na povratne informacije (zaposlenici očekuju povratnu informaciju o kvaliteti obavljenog posla).<sup>28</sup>

Teorija spaja značajke rada s njegovom motivacijskim potencijalom. Ako je posao obogaćen tako da povećava prisutnost temeljnih dimenzija, odnosno raznolikost vještina, važnost zadataka, identitet zadatka, autonomiju zaposlenika i feedback, tada se kod zaposlenika pojavljuju tri ključna psihološka stanja. Smislenost rada je prvo psihološko stanje, odnosno na što se odnosi posao i što to znači za zaposlenika. Da bi sam rad koji zaposlenik obavlja bio motivirajući, zaposleniku se mora osigurati korištenje raznih vještina kako bi se mogao poistovjetiti s poslom te prepoznati zadatke uz koje će doprinositi organizaciji. Psihološko stanje broj dva se odnosi na osjećaj odgovornosti za radne učinke i ishode. To proizlazi iz autonomije, odnosno pružanja slobode u poslu prilikom raspoređivanja i određivanja procedura za provođenje. Svijest o stvarnim rezultatima obavljenog posla i radne aktivnosti je

<sup>28</sup>J. R. Hackman, & G. R. Oldham, Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 1975. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/1975-22031-001>, (Pristupljeno: 04.01.2022)

treće psihološko stanje. Osoba mora biti upoznata s rezultatima i ocjenom uspješnosti posla, kako bi mogla učiti iz vlastitih pogrešaka te kako bi se povezala s kupcima vlastitih rezultata što joj ujedno pruža i veću ambiciju za rad. Ova teorija nam govori o motivacijskom potencijalu posla koji se mjeri po važnosti zadatka, intenzitetu zadataka, raznovrsnosti posla, te po razini autonomije u obavljanju posla i raspoloživosti povratnih veza. Motivacijski potencijal posla, će dakle biti visok, ako je posao raznovrstan. Ukoliko zaposlenik ima potrebu za napredovanjem, a motivacijski potencijal posla je nizak, tada je potrebno obogatiti posao kako bi se došlo do pozitivnih učinaka. Hackman je primjenom ovih načela potvrdio djelovanje modela obilježja posla na zadovoljstvo poslom i osobnim razvojem. Pokazao je da obogaćivanje posla vodi pozitivnim stavovima, većem zadovoljstvu i uspješnosti.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>M. Sabočanaci, „*Teorije motivacije zaposlenika*“, dostupno na: Dabar.hr, Osijek, 2020. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4059/datastream/PDF/view>, (pristupljeno: 04.01.2022.)

### 3. AUTONOMIJA ZAPOSLENIKA

Uvođenje principa pozitivne psihologije na radnom mjestu vjerojatno će utjecati na način na koji menadžeri i stručnjaci percipiraju posao, ali i zaposlenici koji rade u organizaciji. Provedba takvih strategija u radnom okruženju podrazumijevala bi fokus na rast, angažman i razvoj zaposlenika, između ostalog, promicanjem "mekih vještina", međuljudskih kvaliteta i osobnih atributa, zajedno sa stvaranjem okruženja u kojem takve vještine mogu se dalje razvijati.<sup>30</sup> Važan aspekt radnog okruženja zaposlenika na koji ciljaju načela pozitivne psihologije je stupanj autonomije u poslu. Autonomija je kritična psihološka potreba koja označava iskustvo volje i samousmjerenosti u mislima, osjećajima i djelovanju. Autonomija se odnosi na percepciju samoupravljanja (pravo življenja prema vlastitim zakonima<sup>31</sup>), a ne kontrole vanjskih sila.<sup>32</sup> Izraz autonomija potječe iz starogrčkog. Sastoji se od dvije riječi: autos (njegovo vlastito) i nomos (pravilo). Ovaj izraz opisuje sposobnost osobe da donosi vlastita pravila u životu i da samostalno donosi odluke. Ideja da ljudi moraju biti slobodni oblikovati svoje živote središnja je za većinu shvaćanja autonomije.<sup>33</sup> Feinberg je 1989. godine tvrdio da postoje najmanje četiri različita značenja autonomije u moralnoj i političkoj filozofiji: sposobnost upravljanja sobom, stvarno stanje samouprave, osobni ideal i skup prava koja izražavaju nečiju suverenost nad samim sobom. Različiti oblici autonomije pobliže će se objasniti u sljedećem nastavku rada.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Robles, M. M., „Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace“, *Business Communication Quarterly*, 75, 2012., str. 453-465.

<sup>31</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, 2021. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=54338> (pristupljeno 18.04.2022.)

<sup>32</sup> L.L. Clarkson, „The Need for Autonomy University“, Potsdam, New York, 2016. Dostupno na : [The Need for Autonomy.pdf](#), (pristupljeno: 16.04.2022.)

<sup>33</sup> J. Gumbis, V. Bacienskaite i J. Randakeviciute, „Do Human Rights Guarantee Autonomy?“, University of Vilnius, Lithuania, dostupno na: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r26750.pdf> (pristupljeno 18.04.2022.)

<sup>34</sup> J. Feinberg, „Harm to Self. The Moral Limits of the Criminal Law“, Oxford University Press Oxford, 1986. Dostupno na: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0195059239.001.0001/acprof-9780195059236> (Pristupljeno: 20.04.2022.)

### 3.2. Oblici autonomije

Naše postojeće razumijevanje oblika autonomije uvelike dugujemo revolucionarnim znanstvenicima kao što su Hurst Hannum, Ruth Lapidoth, Markku Suksi i Yash Ghai. Hannum daje jednu od prvih legalističkih analiza autonomije. Takvi su znanstvenici razlikovali najmanje četiri, a moguće i više, vrsta autonomije. To uključuje, između ostalog, osobnu, kulturnu, upravnu i teritorijalnu autonomiju.<sup>35</sup> Lapidoth povezuje osobnu i kulturnu autonomiju, definirajući ju kao autonomiju koja se „primjenjuje na sve članove određene jezične ili kulturne zajednice.”<sup>36</sup> U novije vrijeme, međutim, drugi su te dvije autonomije smatrali odvojenim konceptima.

**Osobna** autonomija se odnosi na temeljna prava pojedinca samog, a ne nužno u svojstvu pojedinca kao člana posebne skupine. Primjerice, Suksi napominje da osobna autonomija “podrazumijeva, prije svega, korištenje slobode udruživanja kao općeg građanskog prava u horizontalnoj dimenziji između pripadnika manjinske skupine za obavljanje različitih kulturnih i drugih aktivnosti”. Pravo, premda koristi manjinama, koristi svim skupinama i ne nalazi svoje porijeklo ili krajnju točku u bilo kojoj određenoj manjinskoj skupini.<sup>37</sup> Općenito, autonomiju se može razlikovati od slobode po tome što se sloboda odnosi na sposobnost djelovanja, bez vanjskih ili unutarnjih ograničenja i također (prema nekim koncepcijama) s dovoljnim resursima i moći da svoje želje učini djelotvornima.<sup>38</sup> Autonomija se odnosi na neovisnost i autentičnost želja (vrijednosti, emocija, itd.) koje čovjeka pokreću na djelovanje. Neki razlikuju autonomiju od slobode inzistirajući da se sloboda tiče određenih djela, dok je autonomija globalniji pojam, koji se odnosi na stanja osobe.<sup>39</sup> Također autonomija se može koristiti za upućivanje i na globalno stanje (autonomna osobnost) i kao

---

<sup>35</sup> J. Loughlin and F. Daftary, *Insular Regions and European Integration: Corsica and the Aland Islands*

Compared , European Centre for Minority Issues,, 1999.

<sup>36</sup>loc. cit.

<sup>37</sup> M. Suksi, „Functional Autonomy: The Case of Finland with Some Notes on the Basis of International Human Rights Law and Comparisons with Other Cases“, 2008., dostupno na:

*International Journal on Minority and Group Rights*, <https://www.semanticscholar.org/paper/Functional-Autonomy%3A-The-Case-of-Finland-with-Suksi/73350e5ff0a3c9bbd3935548c42c5c4e881f7c1f> (pristupljeno 26.04.2022)

<sup>38</sup> G. McCallum, “Negative and Positive Freedom,” *Philosophical Review*, 1967., str. 312–334., dostupno na: <http://mcv.planc.ee/misc/doc/filosofia/artiklid/Gerald%20MacCallum%20-%20Negative%20and%20Positive%20Freedom.pdf> , (pristupljeno: 18.04.2022.).

<sup>39</sup> G. Dworkin, *The Theory and Practice of Autonomy*, New York: Cambridge University Press, 1988., dostupno na: <https://www.cambridge.org/core/books/theory-and-practice-of-autonomy/634001BDD7ADA4A9CE3E8A0668C561CB>, (pristupljeno: 18.04.2022.)

lokalni pojam (autonoman u odnosu na određenu osobinu, motiv, vrijednost ili društveno stanje). Pušači ovisnici, na primjer, autonomne su osobe u općem smislu, ali (za neke) bespomoćno nesposobne kontrolirati svoje ponašanje u vezi s tom jednom aktivnošću.<sup>40</sup>

**Kulturna** se autonomija razlikuje od osobne autonomije po tome što po dizajnu i svrsi proširuje prava na određenu kulturnu ili jezičnu skupinu, kao što su Sami u Norveškoj, Švedskoj, Finskoj i Rusiji (samo neke od tih zemalja daju kulturnu autonomiju Samima). Tipično, ovdje postoji određena regulatorna moć. Kulturna autonomija temelji se na zajednici, a ne da se proteže na sve članove društva kao individualna ili osobna autonomija.<sup>41</sup>

**Funkcionalna, administrativna i politička** autonomija se u literaturi naizmjenično koriste. Prema članku *Characteristics of Forms of Autonomy* autora Michael Tkacika tvrdi se da sve autonomije postoje u spektru, od kojih svaka podrazumijeva veću institucionalnu, a možda čak i filozofsku koherentnost. Članak eliminira političku autonomiju i pravi razliku između funkcionalne i administrativne autonomije. **Funkcionalna** autonomija podrazumijeva decentralizaciju kontrole nad jednim funkcionalnim predmetom u polu-izdvojenom geografskom prostoru; kao što je dopuštanje dva skupa jezično diferenciranih škola u jednom školskom okrugu. Geografski prostor za ovu funkcionalnu autonomiju postavljen je unutar školskog okruga, ali unutar tog školskog okruga subjekti autonomije mogu imati mali ili nikakav teritorijalni kontinuitet. Nasuprot tome, **administrativna** autonomija podrazumijeva skup funkcionalnih autonomija (kao što su škole, javne službe i sudovi sa specijaliziranim prilagodbama u korist odabrane skupine) koje koegzistiraju u istom geografskom prostoru, vjerojatno pretpostavlja veću teritorijalnu posebnost, iako ne dostiže razinu koja se tipično vidi u zakonodavnoj autonomiji.<sup>42</sup> Ukratko, funkcionalna autonomija odnosi se na društvene skupine, institucije i organizacije koje, u suvremenim društvima, djeluju kao društveni podsustavi (sveučilišta, sindikati,

---

<sup>40</sup> J. Christman, „The Inner Citadel: Essays on Individual Autonomy“, Oxford University Press, New York, 1989., dostupno na: [https://as.nyu.edu/content/dam/nyu-as/politics/documents/hardin\\_papers/Autonomy.pdf](https://as.nyu.edu/content/dam/nyu-as/politics/documents/hardin_papers/Autonomy.pdf), (pristupljeno 18.04.2022.)

<sup>41</sup> M. Suksi, „Functional Autonomy: The Case of Finland with Some Notes on the Basis of International Human Rights Law and Comparisons with Other Cases“, 2008., dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Functional-Autonomy%3A-The-Case-of-Finland-with-Some-Suksi/73350e5ff0a3c9bbd3935548c42c5c4e881f7c1f> (pristupljeno 26.04.2022)

<sup>42</sup> M. Tkacik, „Characteristics of Forms of Autonomy“, *International Journal On Minority & Group Rights*, 2008, dostupno na: <http://scholarworks.sfasu.edu/government>, (pristupljeno 26.04.2022.)

organizacije, crkve, mediji, političke stranke, udruge civilnoga društva). U svojem djelovanju oni imaju različite stupnjeve autonomije – neovisnosti s obzirom na državnu vlast. Tipovi vladavine procjenjuju se po tome koji stupanj autonomije osiguravaju tim podsustavima.<sup>43</sup> Administrativna autonomija odnosi se na sposobnost javnih organizacija da odrede svoje vlastite preferencije i da te preferencije prevedu u autoritativne radnje. Koncept opisuje odnos između organizacije i skupa aktera izvan organizacije, od kojih su najvažniji, izabrani dužnosnici i izvršni političari.<sup>44</sup>

Konačna vrsta autonomije naziva se **zakonodavna** autonomija. Znanstvenici kao što su Hannum i Lapidoth inzistiraju da teritorijalna autonomija uključuje lokalno zakonodavno tijelo s ustavom ili na drugi način duboko ukorijenjenim ovlastima. Za ono što Hannum naziva “punom autonomijom” (zakonodavna autonomija) on zahtijeva “*lokalno izabrano zakonodavno tijelo s nekim neovisnim zakonodavnim tijelom*”, “*lokalno odabrano glavno izvršno tijelo*” i “*nezavisno lokalno pravosuđe*” usmjereno na određena područja lokalne nadležnosti. Zakonodavnu autonomiju možemo identificirati kao tendenciju prema slaboj ili jakoj. Stoga bi se zakonodavna autonomija koja postoji u posebnom i izoliranom zemljopisnom prostoru, duboko ukorijenjena, s neovisnim zakonodavnim tijelom koje ima širok raspon nadležnosti, vlastiti sudski sustav i nesputanu sposobnost oporezivanja i trošenja, smatrala relativno snažnom zakonodavnom autonomijom (primjer slika 3.).<sup>45</sup> Na slici 3. prikazana je obrnuta piramida, koja počinje sa vrhom gdje je smještena osobna autonomija te se penje sve do zakonodavne autonomije.

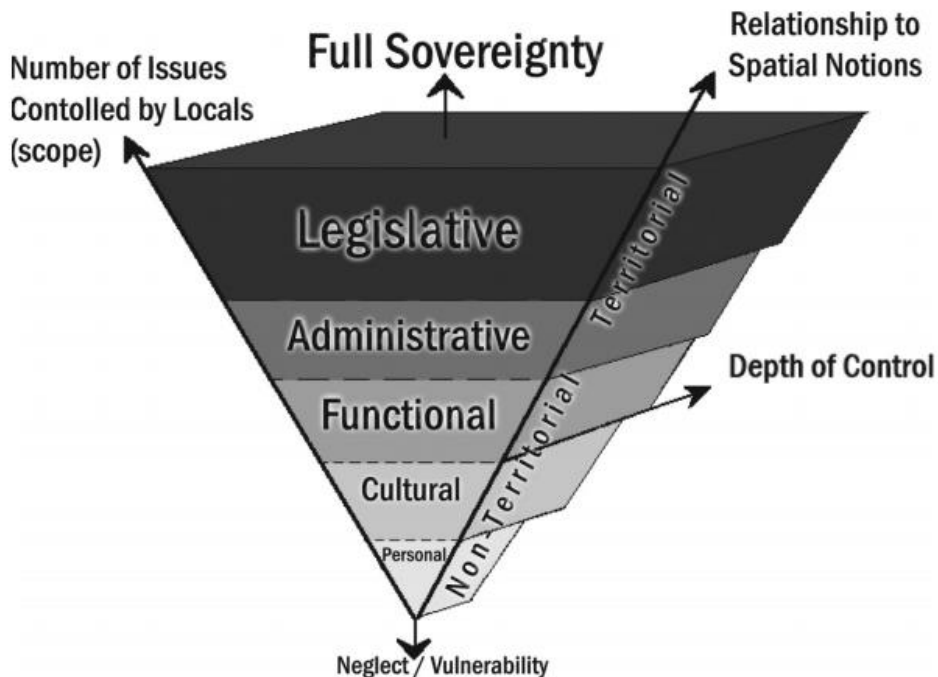
---

<sup>43</sup> Enciklopedija.hr, online izdanje, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=4755>, (pristupljeno 26.04.2022)

<sup>44</sup> T. Bach, „Administrative Autonomy of Public Organizations“, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Oslo, 2018., dostupno na: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-20928-9\\_143](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-20928-9_143), (Pristupljeno 26.04.2022.)

<sup>45</sup> M. Tkacik, op. cit., str. 372-373.

**Slika 3.** Piramida oblika autonomije



Izvor: M. Tkacik, „Characteristics of Forms of Autonomy“, International Journal On Minority & Group Rights, 2008, str. 372. dostupno na: <http://scholarworks.sfasu.edu/government>, (pristupljeno 26.04.2022.)

### 3.3. Autonomija u poslu

Autonomija u poslu, po definiciji, je sloboda i diskrecija dopuštena zaposlenicima s obzirom na način rada, raspored rada i radne kriterije za izvršavanje njihovih zadataka i odgovornosti.<sup>46</sup> Breaugh (1985.) je definirao autonomiju radne metode kao diskrecijsko pravo pri odabiru postupaka/metoda za obavljanje svog posla, autonomiju raspoređivanja posla kao preuzimanjem kontrole redoslijeda ili rasporeda zadataka, te autonomiju radnih kriterija kao diskrecijsko pravo u donošenju izmjena u pokazateljima/standardima koji se koriste za procjenu vlastite uspješnosti.<sup>47</sup> Tijekom desetljeća više je organizacijskih studija otkrilo da je autonomija u poslu značajno i pozitivno povezana s predanošću organizaciji. Koncept je stoga jasan; kada zaposlenici smatraju da imaju diskrecijsku moć u obavljanju svojih organizacijskih

<sup>46</sup> N. G. Dodd, i D. C. Ganster, „The interaction effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance“, Journal of Organizational Behavior, 1996., dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/2488545> (Pristupljeno: 22.12.2021.)

<sup>47</sup> J.A. Breaugh, „The Measurement of Work Autonomy“, Human Relations, SAD, 1985., Montana, dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678503800604>, (Pristupljeno 22.12.2021.)

uloga, veća je vjerojatnost da će ostati u svojim trenutnim organizacijama zbog povećanog vlasništva nad poslom i povećane motivacije za svladavanje novih zadataka.<sup>48</sup> Otac znanstvenog menadžmenta Frederick Taylor, naglasio je da znanstveni menadžment nije hir učinkovitosti, već "mentalna revolucija" na dijelu radnika koja će se dogoditi kada se interesi menadžmenta i radnika usklade. Stoga su teoretičari tijekom godina isticali autonomiju kao kritični interes za zaposlenike s kojim se organizacije trebaju pozabaviti.<sup>49</sup> Brojni su dokazi o važnosti autonomije za zaposlenike. Spector (1986) je u meta-analizi u kojoj je koristio preko stotinu uzoraka iz sjevernoameričkih država, pokazalo je da se percepcija kontrole posla, koja se često smatra oblikom radne autonomije, povezana s većim zadovoljstvom poslom, predanošću, uključenošću, učinkom i motivacijom te s emocionalnim stresom, stresom uloge, izostankom s posla, namjerom promjene i stvarnom promjenom.<sup>50</sup> Autonomija u poslu kod zaposlenika prvi put se pojavila u modelu obilježja posla, autora Hackmana i Oldhama (1976.) koju su autonomiju definirali na sljedeći način: „Organizacije daju pojedincima mogućnost da rasporede posao i odrede stupanj slobode, neovisnosti i samoodređenja radnih procedura“.<sup>51</sup> Ova definicija uključuje i autonomiju i neovisnost, brkajući dvije različite karakteristike. Kako bi točnije i konkretnije definirao autonomiju zaposlenika, Breugh (1985) je predložio da se autonomija u poslu odnosi na *“stupanj do kojeg zaposlenici mogu kontrolirati i odlučivati o vlastitim metodama rada, rasporedu rada i standardima rada”*.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Morgeson, F. P., & Campion, M. A., „Work design“ u W. Borman, K. Klimoski, & D. Ilgen (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 2003., str. 423-452, dostupno na: <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4388/Handbook%20of%20Psychology%2C%20Volume%2012%20Industrial%20and%20Organizational%20Psychology.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (pristupljeno 22.12.2021)

<sup>49</sup> C. Nyland, K. Bruce i P. Burns, „Taylorism, the International Labour Organization, and the Genesis and Diffusion of Codetermination“, Sage, 2014. dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840614525388> (pristupljeno: 22.12.2021.)

<sup>50</sup> M. Gagné i D. Bhave, „Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-Being in Every Culture“, u *Human Autonomy in Cross-Cultural Context*, 2011., str.163-187, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/226358373\\_Autonomy\\_in\\_the\\_Workplace\\_An\\_Essential\\_Ingredient\\_to\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_Well-Being\\_in\\_Every\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/226358373_Autonomy_in_the_Workplace_An_Essential_Ingredient_to_Employee_Engagement_and_Well-Being_in_Every_Culture) (pristupljeno: 22.12.2021.)

<sup>51</sup> J.R. Hackman i G. R. Oldham, „Motivation through the design of work: test of a theory Organizational Behavior and Human Performance“, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16,1976, str. 250-279, dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507376900167?via%3Dihub>, (pristupljeno 22.12.2021.)

<sup>52</sup> J. A Breugh., „The Measurement of Work Autonomy“, *Human Relations, SAD*, 1985., dostupna na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678503800604>, (pristupljeno 22.12.2021.)



Morgeson i Humphrey (2006.) saželi su autonomiju u poslu kao “*stupanj do kojeg organizacija dopušta zaposlenicima da slobodno, neovisno i autonomno donose dogovore o radu, radne odluke i metode rada*”. Dosadašnji znanstvenici proučavali su autonomiju u poslu na razini radnih zadataka.<sup>53</sup> Međutim, s nedavnim razvojem trendova, kao što se fleksibilno radno vrijeme i promjena radnih mjesta. Definicija autonomije zaposlenika proširena je na diskreciju zaposlenika da obavljaju zadatke kada, gdje, kojim redoslijedom i na koji način teže te slobodu izbora s kim će raditi odnosno hoće li raditi u timu ili individualno. Autonomija zaposlenika se razlikuje od individualne autonomije. Individualna autonomija naglašava da pojedinci mogu slobodno odlučiti sudjelovati u akciji na temelju vlastitih interesa ili osobnih uvjerenja.<sup>54</sup> Osobnu (ili individualnu) autonomiju također treba razlikovati od slobode, iako opet, postoji mnogo tumačenja ovih koncepata, a svakako će neke koncepcije pozitivne slobode biti ekvivalentne onome što se često podrazumijeva pod autonomijom.<sup>55</sup> Kako bi objasnili značaj autonomije zaposlenika u organizacijama objasnit ćemo odnos autonomije, motivacije i zadovoljstva poslom.

### **3.1. Odnos između autonomije, motivacije i zadovoljstva poslom**

Kako bi objasnili odnos motivacije, autonomije i zadovoljstva poslom vodit ćemo se istraživanjem znanstvenog članka „Odnos između autonomije, motivacije i zadovoljstva poslom“ autora Meredith A. Russell. Spomenuto istraživanje nastojalo je utvrditi odnos između zadovoljstva poslom, autonomije i motivacije.<sup>56</sup> Za mjerenje korelacija korišteni su odjeljci koji se odnose odabrani aspekti ankete o zadovoljstvu

---

<sup>53</sup> F. P. Morgeson i S. E. Humphrey, (2006). „The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work“, *Journal of Applied Psychology*, 2006., str.1321–1339, dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321> (pristupljeno 22.12.2021.)

<sup>54</sup> B. Kubicek, M. Paškvan i J. Bunner, „The Bright and Dark Sides of Job Autonomy“, u *Job Demands in a Changing World of Work*, Graz, 2017., str.45-63, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/315863126\\_The\\_Bright\\_and\\_Dark\\_Sides\\_of\\_Job\\_Autonomy](https://www.researchgate.net/publication/315863126_The_Bright_and_Dark_Sides_of_Job_Autonomy) (pristupljeno 22.12.2021.)

<sup>55</sup> I. Berlin, „Two Concepts of Liberty“, *Four Essays on Liberty*, London: Oxford University Press, 1969., dostupno na: [https://cactus.dixie.edu/green/B\\_Readings/I\\_Berlin%20Two%20Concpets%20of%20Liberty.pdf](https://cactus.dixie.edu/green/B_Readings/I_Berlin%20Two%20Concpets%20of%20Liberty.pdf), (pristupljeno 18.04.2022.)

<sup>56</sup> M. Russell, „The Relationships among Autonomy, Job Satisfaction and Motivation“, University of North Georgia, North Georgia, 2017., dostupno na: [https://digitalcommons.northgeorgia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=honors\\_theses](https://digitalcommons.northgeorgia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=honors_theses) (Pristupljeno 27.10.2021.)

poslom,<sup>57</sup> skale autonomije rada,<sup>58</sup> skale motivacije za radne zadatke.<sup>59</sup> Aspekti koji su mjereni su: zadovoljstvo poslom (nadređeni, suradnici, plaća i operativni postupci), autonomija (način rad, raspored rada i metoda) i motivacija (komplementarni zadaci, administrativni zadaci i zadaci nastave). Istraživanje je provedeno među učiteljima javnih škola u velikom prigradskom području. Pronađen je značajan pozitivan odnos između autonomije u poslu i zadovoljstva poslom(plaćom), kao i između autonomije kriterija i zadovoljstva poslom (plaćom). Dodatno, motivacija za administrativne zadatke i autonomija metoda također su imali značajnu pozitivnu korelaciju.<sup>60</sup>

Prema podacima Nacionalnog centra za statistiku obrazovanja, samo je 21% učitelja vrlo zadovoljno svojim radom i ponovno će izabrati tu profesiju.<sup>61</sup> Stopa fluktuacije nastavnika (odlazak nastavnika u druge profesije) i migracija (prelazak na nastavničke poslove u drugim školama) postali su dugoročni problem s kojim se susreće javni školski sustav. Prema izlaznoj anketi, gotovo jedna trećina onih koji su otišli navela je administrativne probleme kao glavni razlog svog odlaska.<sup>62</sup> Istraživači su prethodno istraživali zadovoljstvo poslom nastavnika u javnim školama i druge varijable, kao što su opća dobrobit, autonomija i atmosfera učenja, motivacija i tako dalje. Spomenuto istraživanje autora Meredith A. Russell ima za cilj istražiti odnos između zadovoljstva poslom, entuzijazma i autonomije nastavnika u javnim školama. Kako su istraživanja pokazala, zadovoljstvo poslom usko je povezano s motivacijom i autonomijom. U kontekstu teorije samoodređenja, autonomija je determinanta različitih razina motivacije. Autonomija, koja je u općem smislu percepcija volje koja prati akciju, može se shvatiti u kontekstu ove studije kao količina slobode koju učiteljima dopuštaju administracija i kreatori politike u javnom sustavu.<sup>63</sup> Prethodna istraživanja su pokazala da autonomija dopuštena u kurikulumu može biti pozitivno

---

<sup>57</sup> P. Spector, „Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction“, *American Journal of Community Psychology*, 1985., str.693-713., dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00929796> (Pristupljeno 27.10.2021.)

<sup>58</sup> J. A. Breugh, i A. S. Becker, „Further examination of the work autonomy scales: Three studies“, *Human Relations*, 1987., str.381-400, dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022926416628> (Pristupljeno 27.10.2021.)

<sup>59</sup> Fernet C., Senecal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M., „The work tasks motivation scale for teachers (WTMST)“, *Journal of Career Assessment*, 2008., str.256-279.

<sup>60</sup> M. Russell, op. Cit.

<sup>61</sup> National Center for Education Statistics, *Job satisfaction among america's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation. Statistical analysis report*, Washington, DC, 1997.

<sup>62</sup> R. M. Ingersoll, „The Teacher Shortage: A Case of Wrong Diagnosis and Wrong Prescription“, *NASSP Bulletin*, 2002., str.16-31.

<sup>63</sup>E. L. Deci, , H. Eghrari,, B. C. Patrick i D. R. Leone, „Facilitating Internalization: The Self Determination Theory Perspective.“, *Journal of Personality*, 1994., str. 119-142.

povezana s motivacijom nastavnika. Drugi pritisci koji mogu imati pozitivan ili sličan učinak na autonomiju nastavnika uključuju politike koje nastavnike drže odgovornima za rezultate učenika, pritiske ili nagrade za dobar učinak učenika i ako učitelji vjeruju da su njihovi učenici ekstrinzično motivirani za školski rad. Osim toga, kada učitelji uoče pritiske od strane ravnatelja ili nadzornika, poznato je da pokazuju više kontrolirajuće ponašanje prema učenicima. Utvrđeno je i da je niža razina motivacije kod učenika proizvod niže motivacije nastavnika.<sup>64</sup>

U području obrazovanja, studije su pokazale da je povećanje autonomije u pozitivnoj korelaciji s višim razinama angažmana na radnom mjestu, smanjenim odsustvom, boljom ukupnom izvedbom, većim ocjene nastavnika i veća kvaliteta učenja učenika.<sup>65</sup>

Istraživanje zadovoljstva poslom i motivacije koje su proveli Roth, Assor, Kanat-Maymon i Kaplan 2001.godine pokazalo je da su učitelji koji su imali veći stupanj autonomnije u zadacima uključenim u podučavanje i koji su ih doživljavali intrigantnima i osobno značajnima doživjeli manje iscrpljenosti. Osim toga, učitelji, barem oni u početnim godinama profesije, traže postignuće i autentičnu samospoznaju.<sup>66</sup> Kao što su raspravljali Deci i Ryan (1985), oni s većom unutarnjom motivacijom koju arakterizirauživanje u zadatku ii radnji vjerovatno će biti tolerantniji na probleme koji se povremeno javljaju i spriječiti da se te frustracije pretvore u osjećaj iscrpljenosti. Teorija samoodređenja, u daljnjem tekstu SDT( Self-determination theory ) temelji se na idealu da pojedinci imaju urođenu potrebu za slobodom izbora, inače poznatu kao autonomija. SDT tvrdi da su motivacija i autonomija zapravo toliko usko povezane da razina percipirane autonomije može odrediti vrstu motivacije.<sup>67</sup>

Autonomija i zadovoljstvo poslom vrlo su tijesno povezani, ali dva odvojena entiteta. Kada se uz zadovoljenje potreba za srodnošću i kompetencijom razmatra zadovoljenje potreba za autonomijom, slijedi opća dobrobit. Pod tim uvjetima, studije

---

<sup>64</sup>L. G.Pelletier, C. Seguin-Levesque, i L. Legault, „Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors“, *Journal of Educational Psychology*, 2002. str.186-196.

<sup>65</sup> M. Russell, , op. cit.

<sup>66</sup> Roth, Guy, A. Assor, Y. Kanat-Maymon i H. Kaplan, „Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning“, *Journal of Educational Psychology*, 2007.

<sup>67</sup> loc. cit.

su otkrile da se učinak u kontekstu radnog mjesta također povećava. Studije su otkrile pozitivnu korelaciju između autonomije i sveukupne dobrobiti, potaknule klimu podrške autonomiji, u kojoj se osoba osjeća kompetentnom, povezanom i autonomnom. Ako se radi ispravno, povećanje percipirane potpore autonomiji na radnom mjestu može dovesti do većeg zadovoljstva poslom zaposlenika, samopoštovanja, samoaktualizacije, povjerenja u organizaciju te fizičkog i psihičkog blagostanja, kao i do smanjenja izostanaka.<sup>68</sup>

Kako bi se olakšala veća podrška autonomiji, studije su pokazale da su nužne internalizacija i integracija. Internalizacija se odnosi na to da pojedinac "preuzima" zadatak ili posao kao osobno značajan, a integracija se odnosi na transformaciju sebe tako da pojedinac doživljava osjećaj jedinstva sa zadatkom. U osnovi, zaposlenik mora imati osobni interes ili se osobno povezati sa svojim poslom. Dodatno, povećanje podrške autonomiji na radnom mjestu uključuje menadžera koji priznaje perspektivu zaposlenika, daje obrazloženje i nudi situacije koje zaposlenicima daju izbor.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> loc. cit.

<sup>69</sup> M. Russell, op. cit.

## 4. ODNOS AUTONOMIJE I SOCIO -EKONOMSKIH PERFORMANSI

Način života i rada u organizaciji kao i njezin sustav vrijednosti, običaja i stajališta nazivamo organizacijskom kulturom. Ona egzistira na dvije razine, na vidljivoj razini gdje ubrajamo stil, ponašanje, odijevanje, slogane, procese itd., a na nevidljivoj razini su to: stavovi, vjerovanja, osjećaji, zajedničke karakteristike i drugo.<sup>70</sup> Nevidljivi znakovi organizacijske kulture teže se uočiti i slabije su prepoznatljivi za sve članove organizacije. Vidljive znakove kulture lakše prepoznaju ljudi unutar organizacije i ljudi izvan organizacije. Vidljivi znakovi korporacijske kulture bolje su ukorijenjeni u svijest zaposlenih, ali to ne daje manju važnost nevidljivim znakovima kulture. Kultura poduzeća može biti jaka i slaba, ovisno koliko je podržana od strane organizacije, s obzirom na odlike kultura poduzeća može biti izvrsna i loša, sa stajališta postojanosti, kultura može biti postojana i nepostojana, u ovisnosti o okolini, kultura može biti adaptabilna ili promjenjiva te s obzirom na razinu participacije, može biti participativna ili neparticipativna.<sup>71</sup>

S gledišta analize organizacijske kulture govorimo o:<sup>72</sup>

- kulturi društva,
- subkulturi,
- organizacijskoj kulturi poduzeća.

U nastavku na slici 4. prikazani su čimbenici koji djeluju na kulturu organizacije.

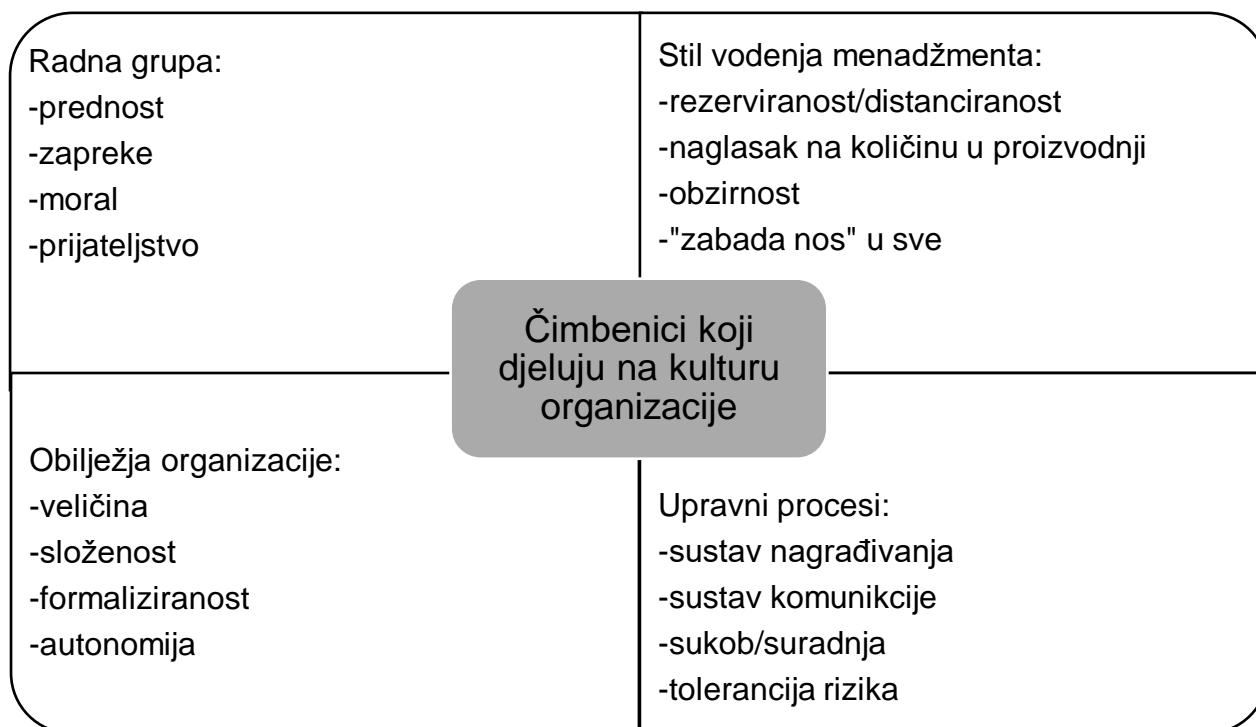
---

<sup>70</sup> P. Sikavica i M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, Informator, 1999., str. 601-605.

<sup>71</sup> Ibidem, str.601.-605.

<sup>72</sup> Ibidem, str.601.-605.

#### Slika 4. Čimbenici koji djeluju na kulturu organizacije



Izvor: prema P. Sikavici i M. Novak: Poslovna organizacija, 1999., Informator, Zagreb, 594.str

Na slici broj 4. prikazani su čimbenici koji djeluju na kulturu organizaciju. Kako bi kultura organizacije bila unikatna i teška za kopiranje menadžment mora razviti karakterističnu kulturu.<sup>73</sup> U današnjoj globaliziranoj ekonomiji menadžer je onaj koji je dužan motivirati svoje zaposlenike i voditi organizaciju prema uspjehu, a samo motivirani zaposlenici i zaposlenici koji poštuju svojeg menadžera postižu veće i bolje poslovne performanse i rezultate. Motivacija je neophodna za kvalitetan pristup radu u organizaciji i najveći poticaj za bolje performanse rada zaposlenika, a autonomija je važan izvor motivacije.<sup>74</sup>

Uključivanje zaposlenih u odlučivanje, davanje slobode te poticanje autonomije najbolji je put za poboljšanje intrinzične motivacije. Posao i radna okolina predstavljaju nefinancijsku motivaciju. Kod motivacije koja je povezana uz posao možemo navesti; zanimljive zadaće, izazov, odgovornost, samopotvrđivanje,

<sup>73</sup>Ibidem, str.601.-605.

<sup>74</sup>Ž. Požega, „Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji“, *Ekonomski portal*, 2013., dostupno na: <https://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/>, (pristupljeno:02.11.2021.)

napredovanje, postignuće i kontakte, a radnu okolinu ubrajamo; politiku poduzeća, rukovođenje, suradnike, status, radne uvjete, klizno radno vrijeme i kraći radni tjedan. Redizajniranjem radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto može se motivirati zaposlenike. Najbolji motivacijski alat je samo obogaćivanje posla, odnosno proširivanje i uključivanje u njega što više raznih zadataka i vještina.<sup>75</sup> Uzimanje u obzir potrebe za različitim vještinama također povećava spremnost zaposlenika na obuku. Ključni elementi dobrog poslovanja su dobro razumijevanje zaposlenika, konzultacije s njima i osiguranje sigurnosti.<sup>76</sup>

Jedan od načina nematerijalne motivacije zaposlenika je i povećanje njihove uloge u donošenju odluka odnosno autonomije. Sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka ne samo da poboljšava poslovnu učinkovitost, rast i inovativnost organizacije, već i povećava motivaciju zaposlenika i povjerenje u organizaciju. Ako se zaposlenici osjećaju uvažanim zbog svog rada i sudjelovanja u donošenju odluka, njihov povećani entuzijazam i motiviranost dovesti će do veće produktivnosti i lojalnosti organizacije, što znači i bolje rezultate za organizaciju u cjelini.<sup>77</sup> Kada su zaposlenici visoko motivirani i dobivaju ohrabrujuće povratne informacije o svom radu i učinku, to poboljšava njihov radni učinak na poslu kao i ukupnu produktivnost organizacije.<sup>78</sup> Ciljevi, vrijednosti, vjerovanja, očekivanja, mišljenja, okolnosti, percepcije i osjećaji igraju vitalnu ulogu pri motivaciji pojedinca. Tamo gdje postoji nerazmjer između talenta (sposobnosti) pojedinca i ishoda motivacije, najbolja motivacija je ona koja doprinosi „otvaranju” i realizaciji talenta. Pozitivan utjecaj autonomije u poslu na psihološku razinu zaposlenika uglavnom se analizira kroz dva aspekta. S jedne strane, autonomija pogoduje poboljšanju mentalnog zdravlja zaposlenika i zadovoljstva poslom; s druge strane, može smanjiti izgaranje zaposlenika i smanjiti namjere za odlaskom.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> Bahtijarević – Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 627.

<sup>76</sup> S. Marušić, „ Sustav napredovanja u poduzeću“, *Ekonomski pregled*, vol. 52 No. 9-10, 2001., dostupno na Hrčak.hr, <https://hrcak.srce.hr/28772> (pristupljeno 02.11.2021.)

<sup>77</sup> .I. Dobre, „ Employee motivation and organizational performance“, *Review of Applied Socio-Economic Research*, vol.5, 2013., str.39, dostupno na: [http://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5\\_5\\_DobreOvidiulliuta\\_p53\\_60.pdf](http://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiulliuta_p53_60.pdf) (pristupljeno 03.11.2020.)

<sup>78</sup> Ibidem, str.12

<sup>79</sup>S. Petar, „Sedam uobičajenih zamki motivacije zaposlenika“, *Poslovna budućnost*, 2016., dostupno na: [www.poslovnisavjetnik.com/poduzetnistvo/7-uobicajenih-zamki-motivacije-zaposlenika](http://www.poslovnisavjetnik.com/poduzetnistvo/7-uobicajenih-zamki-motivacije-zaposlenika), (pristupljeno 03.11.2020.)

Park i Jang (2015.) stratificirali su uzorke iz različitih regija u Sjedinjenim Državama, s veličinom uzorka od 2254, pokrivajući gotovo sve industrije.<sup>80</sup> Studija je pokazala da autonomija posla ima pozitivan utjecaj na mentalno zdravlje zaposlenika. Kroz istraživanje provedeno 2012. godine na velikom uzorku (12 836 zaposlenika u UK) otkriveno je da autonomija u poslu ima značajan pozitivan utjecaj na sreću i zadovoljstvo poslom.<sup>81</sup> Godine 2005. analizirani su podaci Nacionalne studije promjene radne snage iz 2002. godine i provedeno je istraživanje na velikom uzorku (3504 radnika).<sup>82</sup> Zaključak istraživanja je da autonomija posla ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo životom zaposlenika i zadovoljstvo obitelji kroz osjećaj kontrole. Anketiranih 346 socijalnih radnika u Kaliforniji, 2008. godine, otkrili su da autonomija u poslu može ublažiti negativan utjecaj stresa, a također su otkrili da autonomija može smanjiti namjeru zaposlenika za odlaskom iz organizacije. Pozitivni učinci autonomije u poslu očituju ponajviše u poboljšanju kreativnosti, povećanju radnog inputa, dobrom radnom učinku, te nastanku organizacijskog građanskog ponašanja.<sup>83</sup>

Kada zaposlenici dobiju slobodu da rade ili sami rješavaju problem, vjerojatno će smisliti rješenje koje je jedinstveno i uključuje njihov vlastiti misaoni proces. Ovo je njihov način donošenja inovativnog rješenja za rješavanje problema i što je više dostupnih inovativnih rješenja, to je bolje za budućnost. Raznolikost mišljenja dovodi do ideja iz koje organizacija može napredovati. S više generacijskom radnom snagom sloboda na poslu postala je poslovni imperativ. Organizacije su sada počele shvaćati vrijednost koju mnogi ljudi pridaju slobodi. Stvaranje okvira koji identificira i definira slobodu, s granicama, izazovan je, ali bitan zadatak. Organizacije poput Googlea ili Facebooka poznate su po autonomiji koju pružaju svojim zaposlenicima. To zauzvrat pomaže u poticanju pozitivnog okruženja u kojem se zaposlenici

---

<sup>80</sup> R. Park, i S. J. Jang, „Mediating Role of Perceived Supervisor Support in the Relationship between Job Autonomy and Mental Health: Moderating Role of Value-Means Fit“, *The International Journal of Human Resource Management* 28, 2015., str. 703-723. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109536> (pristupljeno 03.11.2021)

<sup>81</sup> P.D. Searcy, „Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment“ *Journal of Business and Psychology*, 27, str.305-316. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9244-3>(pristupljeno 03.11.2022.)

<sup>82</sup> E. Zhou, „The “Too-Much-of-a-Go od-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism“, *School of Management, Jinan University, Guangzhou*, Kina, vol.11, br.2, 2020. dostupno na: Scirp <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=98229>, (pristupljeno 03.11.2021.)

<sup>83</sup> Loc.cit.



osjećaju cijenjeno i sretno. Ključ leži u stvaranju prave ravnoteže između autonomije i odgovornosti.<sup>84</sup>

Današnja najuspješnija poduzeća daju prioritet sreći kao temeljnoj za angažman i lojalnost zaposlenika. Kako bi istaknuli važnost autonomije vezano uz organizacijsku kulturu, kvalitetu, utjecaj na produktivnost, profitabilnost i ostale pokazatelje uspješnosti organizacije koristit ćemo nekoliko članaka. Jedan od njih je objavljen na rad autora Rosaria Cirillo Louwman i Stan Phelps, koji su istražili devet načina za pronalaženje i stvaranje sreće na radnom mjestu te je jedan od njih autonomija. Pogledali su više od 300 organizacija koje ulažu u male dodatke koji doprinose sreći svojih kupaca, zaposlenika i društva što rezultira zadovoljstvom, rastom, produktivnošću, uspjehom i krajnjim rezultatima. Autori spominju organizaciju Patagoniu i njen laserski fokus na ravnotežu između posla i privatnog života. Ovdje se više nego potiče autonomija i vrijeme izbjivanja iz ureda koje je potrebno zbog obaveza i aktivnosti na otvorenome. Zaposlenici uživaju u vremenu, surfanju, bicikliranju, penjanju itd. Slobode fleksibilnog radnog vremena Patagonije protežu se na pohađanje nastave, odlazak po djece u školu ili vrtić ili uzimanje dva mjeseca slobodno za plaćeni odmor u zelenilu. Koje su ovdje win-win prednosti? Angažman i moral zaposlenika, lojalnost zaposlenika i u konačnici zadržavanje zaposlenika koje dovodi do efikasnosti i profitabilnosti organizacije.<sup>85</sup>

Istraživači na Sveučilištu Birmingham, Business School, ispitali su promjene u prijavljenom blagostanju u odnosu na razine autonomije koristeći dvije odvojene godine podataka za 20.000 zaposlenika iz ankete Understanding Society. Istraživanje, objavljeno u časopisu Work and Occupations, pokazalo je da se razine autonomije znatno razlikuju između zanimanja i spola. Oni koji rade u menadžmentu izvijestili su o najvišoj razini autonomije u svom radu, pri čemu je 90% prijavilo 'nešto' ili 'puno' autonomije na radnom mjestu. Detaljnija istraživanja izvještavaju o mnogo manjoj autonomiji, posebno u pogledu tempa rada i radnog vremena. Što se tiče ostalih zaposlenika, 40% do 50% ispitanih iskusilo je mnogo manju autonomiju, dok oko polovica niže kvalificiranih zaposlenika uopće nema autonomiju tijekom radnog

---

<sup>84</sup>A. Jerath, „Freedom in the Workplace“, SHRM, 2018., dostupno na: <https://blog.shrm.org/sasia/blog/freedom-in-the-workplace-a-balance-of-autonomy-and-accountability> (pristupljeno 18.04.2022.)

<sup>85</sup> R. Cirillo Louwman i S. Phelps, „Yellow Goldfish: Nine Ways to Increase Happiness in Business to Drive Growth, Productivity, and Prosperity“, 9 INCH Marketing, 2018.

vremena.<sup>86</sup> Dr. D. Wheatley sa Sveučilišta Birmingham rekao je da „veća razina kontrole nad radnim zadacima i rasporedom ima potencijal za generiranje značajnih koristi za zaposlenika; pozitivni učinci povezani s neformalnom fleksibilnošću i radom kod kuće daju dodatnu potporu sugestiji da je kontrola rasporeda vrlo cijenjena i važna zaposlenicima koji "uživaju" u poslu.“ Za žene se činilo da je fleksibilnost u pogledu vremena i mjesta njihovog posla korisnija dopuštajući im da uravnoteže druge zadatke kao što su obiteljske obveze. Wheatley je u istraživanju dodao da su način rada i kontrola nad rasporedom rada važniji za dobrobit zaposlenica. Fleksibilnost na radnom mjestu, točnije rad od kuće, koristila je ženama s odgovornostima za skrb, omogućujući im da bolje upravljaju plaćenim radom uz kućanstvo. Utvrđeno je da muškarcima značajnija sloboda izbora poslova, tempo rada i redosljeda zadataka. Istraživanje je također naglasilo da unatoč prijavljenim povećanim benefitima autonomije, u mnogim slučajevima menadžeri i dalje ne žele ponuditi zaposlenicima veću razinu autonomije i povezane pogodnosti, jer njihova primarna uloga ostaje „kontrola i izvlačenje napora“.<sup>87</sup>

Autonomija je također važan čimbenik koji doprinosi angažiranosti zaposlenika na svom poslu i organizaciji, te igra veliku ulogu u odlukama radnika da ostanu u organizaciji ili traže novu ulogu negdje drugdje. Stupanj autonomije koji radnik može doživjeti može značajno varirati iz dana u dan; mogu, na primjer, imati pravo glasa o tome kako pristupiti svojim svakodnevnim zadacima, ali manje kontrole nad strateškim smjerom svog tima ili organizacije. Svaka će osoba imati malo drugačiji način rada, ovisno o svojim vještinama, iskustvu i osobnim preferencijama. Razumijevanje i kapitaliziranje ovih razlika ključno je ako organizacija želi inovirati, biti kreativna i, u konačnici, biti uspješna. Postoji mnogo razloga zašto se isplati dopustiti i potaknuti zaposlenike da djeluju i razmišljaju neovisno, uključujući: veća sreća i angažman, svaki se pojedinac osjeća odgovornim i stoga želi raditi najbolje što može, zaposlenici se osjećaju vrjednijim, osjećaju se motiviranim za učenje novih vještina, veću produktivnost, veći osjećaj za tim i organizacijsku kulturu, poboljšan

---

<sup>86</sup> D. Wheatley. „Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. Work and Occupations“, Journal Sage, 2017. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0730888417697232> (pristupljeno: 30.04.2022.)

<sup>87</sup> University of Birmingham „Autonomy in the workplace has positive effects on well-being and job satisfaction, study finds“, Sveučilištu Birmingham, 2017., dostupno na: <https://www.birmingham.ac.uk/news/2017/autonomy-in-the-workplace-has-positive-effects-on-well-being-and-job-satisfaction-study-finds> (pristupljeno:30.04.2022.)

balans između poslovnog i privatnog života.<sup>88</sup> Autonomija na radnom mjestu ne znači pasivno dopuštanje zaposlenicima da budu neovisni, izolirani, niti da obavljaju posao bez smjernica, granica, nadzora ili suradnje. Radi se o dopuštanju ljudima da rade na način koji je najprikladniji za njihovu najbolju izvedbu. Promicanje autonomije na poslu znači osnaživanje zaposlenika da sami sebe započnu, dajući im upravljanja svojim radom i okolinom te pružanje podrške umjesto vršenja kontrole. Kad zaposlenici osjećaju primijećeno povjerenje, veća je vjerojatnost da će obavljati vrhunski posao.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> L. Harriss, „Why job autonomy is vital for success – and how to encourage it“, Ciphrr, 2017., dostupno na: <https://www.ciphrr.com/advice/employee-autonomy/> (pristupljeno 18.04.2022.)

<sup>89</sup> D. Rietsema, „The Importance of Autonomy in the Workplace“, Matchr, 2020., dostupno na: <https://matchr.com/hr-resources/employee-engagement/employee-autonomy/>, (pristupljeno: 30.04.2022.)

## 5. PREDNOSTI I NEDOSTACI AUTONOMIJE

Autonomija je neovisnost ili sloboda u odnosu na nečiju volju ili djelovanje. Jednostavno rečeno, netko tko je autonoman donosi odluke ili poduzima akcije na temelju vlastitih misli ili mišljenja. U internetskoj eri koja se brzo mijenja, metode upravljanja koje se temelje ne kontroli zaposlenika izgledaju zastarjele. Organizacije sve više provode politike autonomije u poslu kako bi poboljšale motivaciju i kreativnost zaposlenika te u konačnici i same performanse koje utječu na razvoj i rast organizacije.

Kako bi lakše razumjeli prednosti i nedostatke autonomije koristi ćemo se sa nekoliko istraživanja. Istraživanja koja je istaknuo E. Zhou 2020. godine, pokazuju opće povećanje autonomije u poslu: prema istraživanju Britanske federacije industrija (CBI), 13% poslodavaca u Ujedinjenom Kraljevstvu nudilo je rad na daljinu 2006., a 2011. ta je stopa porasla na 59%. Slično, istraživanje britanskog Ministarstva vanjskih poslova i komunikacija otkrilo je da se udio japanskih organizacija koje koriste udaljene urede povećao s 11,4% u 2014. na 16,2% u 2015. Autonomija nema uvijek pozitivan učinak na zaposlenike. U vrlo fleksibilnom i neizravno kontroliranom radnom okruženju, prevelika autonomija posla može donijeti neizvjesnost i dvosmislenost, što će imati suprotan učinak i proizvesti učinak „previše dobre stvari“.<sup>90</sup> Davanjem autonomije radu promiče se interna motivaciju zaposlenika za rad, što će zauzvrat povećati njihovu radnu predanost.<sup>91</sup> Kada autonomija radnika niska, radni učinak može biti smanjen zbog monotonog rada ili nedostatka vještina. Međutim, kada iskuse usklađenost između svoje autonomije i okruženja zadatka, pojedinci rade bolje. Zaposlenici koji steknu veću autonomiju na poslu imaju veću vjerojatnost da će sudjelovati u organizacijskom građanstvu. Povećanje autonomije u poslu zaposlenicima pruža veću diskreciju, dopuštajući im da bolje ispunjavaju svoje obveze i omogućavajući zaposlenicima širu definiciju uloga.<sup>92</sup>

U individualnom radu najizravniji negativni učinak pretjerane autonomije zaposlenika je smanjenje radne učinkovitosti. S jedne strane, pretjerana autonomija

---

<sup>90</sup> loc. cit

<sup>91</sup> Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A., „Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation“, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 2018., str.445-458. dostupno na: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>, (pristupljeno 03.11.2020.)

<sup>92</sup> E. Zhou, op. cit

zaposlenika dovodi do povećanja vremena za dovršetak zadataka. U internetskom okruženju zaposlenici mogu birati različite mrežne alate za samostalan rad, kao što su e-pošta, softver za internu komunikaciju, itd. No, u procesu korištenja elektroničkog softvera za rad, glavne zadatke obično ometaju druge online informacije. Nakon prekida, radna učinkovitost zaposlenika će pasti, a zaposlenicima je potrebno više vremena da se ponovno posvete glavnom zadatku. U studiji iz 2010. godine, otkriveno je da u usporedbi sa zaposlenicima s fiksnim radnim vremenom, zaposlenici s većom autonomijom na poslu koriste duže radno vrijeme kako bi ojačali svoj stil rada i završili posao. S druge strane, pretjerana autonomija u posla smanjit će ovisnost o kolegama, što će rezultirati neučinkovitošću nekih poslova koji zahtijevaju suradnju.<sup>93</sup> Pretjerana autonomija može potaknuti kontraproduktivno ponašanje zaposlenika. Pretjerano povećanje autonomije zaposlenika također može smanjiti vanjski nadzor i druge kontrole, koje se mogu odraziti na smanjenje efektivnosti u obavljanju radnih zadataka.<sup>94</sup> Istraživanje ACFE-a (Udruga ovlaštenih ispitivača za prijevare) iz 2010. godine pokazalo je da se značajan dio organizacijskih prijevara i krađa događa na najvišim razinama organizacije, što se dijelom može pripisati povećanim mogućnostima i autonomiji posla koje pružaju ova radna mjesta.

Neke od rečenica koje se primjenjuju u organizacijama koje koriste autonomiju kao vrstu motivacije su: "Možete stići na posao kad god vam odgovara.", "Radite od kuće kad god želite.", "Na poslu možete puštati glazbu u bilo koje vrijeme.". Ovo su primjeri stvarnih pravila o radnom mjestu istaknutih organizacija vrtni kao što su Aetna, American Express, Dell, Facebook, Google, IBM i Zappos. Upravo spomenute organizacije pružaju zaposlenicima veću autonomiju posla, odnosno veću slobodu odlučivanja kada, gdje i kako će raditi svoj posao. Istraživanje organizacijskih psihologa kao što su Richard Hackman i Greg Oldham te socijalnih psihologa kao što su Edward Deci i Richard Ryan, pokazalo je da autonomija u poslu može imati mnoge pozitivne učinke. Akumulirani dokazi potvrđuju da zaposlenici koji imaju više autonomije su motiviraniji, kreativniji i zadovoljniji svojim poslom. Unatoč povoljnim

---

<sup>93</sup>C. Kelliher, i D Anderson, „ „ Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work“, *Human Relations*, 2010., str.83-106., dostupno na Sage: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709349199> (pristupljeno 03.11.2021.)

<sup>94</sup>A. G. Brink, D. J. Emerson i L. Yang, „ Job Autonomy and Counterproductive Behaviors in Chinese Accountants: The Role of Job-Related Attitudes“, *Journal of International Accounting Research*, 2016., str. 115-131, dostupno na: <https://doi.org/10.2308/jiar-51194>, (pristupljeno 03.11.2021.)

učincima autonomije u poslu, nedavna istraživanja su pokazala da ona može imati i mračnu stranu odnosno negativne učinke: neetičko ponašanje.<sup>95</sup>

Jackson Lu, Yoav Vardi, Ely Weitz i Joel Brockne otkrili su takve rezultate u nizu terenskih i laboratorijskih studija. U terenskim studijama provedenim u Izraelu, zaposlenici iz širokog raspona industrija ocjenjivali su koliko su autonomnije imali i koliko često su se upuštali u neetičko ponašanje, poput lažnog predstavljanja radnog vremena ili gubljenja radnog vremena na privatne telefonske pozive. Oni koji su imali veću autonomiju rekli su da su se na poslu više ponašali neetički.<sup>96</sup>

U laboratorijskim istraživanjima provedenim u Sjedinjenim Državama otkrili su da možda čak i nije potrebno da ljudi imaju stvarnu autonomiju da bi se ponašali neetično; sama ideja autonomije može učiniti trik. U ovim studijama sudionici su nasumično raspoređeni u uvjete koji se razlikuju po tome koliko primjenjuju koncept autonomije. Kako bi dokazali tezu da autonomija ima negativne učinke proveli su istraživanje. To je učinjeno široko korištenim zadatkom dešifriranja rečenice odnosno zadatkom u kojem su ispitanici morali preurediti više nizova riječi u gramatički ispravne rečenice. Na primjer, oni koji su u stanju visoke autonomije dobili su riječi kao što su "imati koliko dana želite da vam godišnji odmor možete" koje bi se mogle preurediti u rečenicu: "Možete imati onoliko dana godišnjeg odmora koliko želite." Nasuprot tome, onima u stanju niske autonomije davane su riječi kao što su "raditi na poslu morate u", što bi se moglo preurediti u "Morate raditi u uredu". Nakon dovršetka vježbe dešifriranja rečenica sudionici su imali još jedan zadatak u kojem im je rečeno da iznos novca koji će zaraditi ovisi o tome koliko dobro rade. Aktivnost je bila strukturirana na način koji je omogućio da se utvrdi jesu li sudionici lagali o svom performansu. Oni koji su prethodno bili pripremljeni da iskuse veću autonomiju u zadatku dešifriranja rečenica lagali su više. Autonomija posla daje zaposlenicima osjećaj slobode koji obično ima pozitivne učinke na njihovu produktivnost i moral, ali

---

<sup>95</sup> J. Brockne, „Job Autonomy Can Be a Double-Edged Sword“, Psychology Today, 2017. Dostupno na: <https://www8.gsb.columbia.edu/articles/ideas-work/job-autonomy-can-be-double-edged-sword>

<sup>96</sup> J.G. Lu, J. Brockner, Y. Vardi i E. Weitz, „The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior“, Journal of Experimental Social Psychology, vol. 73., 2017. Dostupno na: <https://cris.tau.ac.il/en/publications/the-dark-side-of-experiencing-job-autonomy-unethical-behavior>, (pristupljeno 03.11.2021.)

ih također može dovesti do osjećaja da mogu raditi što god žele, uključujući nepridržavanje pravila morala.<sup>97</sup>

Svako ponašanje je funkcija onoga što ljudi žele učiniti (motivacija) i onoga što su sposobni učiniti (sposobnost). Visoka autonomija možda nije navela ljude da se pozele neetično ponašati, ali je možda omogućila neetično ponašanje tako što je ljudima omogućila da se u njega uključe. Razlika između ljudi koji se žele ponašati neetički i onih koji su sposobni za to može pomoći u odgovoru na dva važna pitanja:

1. Što bi moglo ublažiti sklonost da autonomija posla izazove neetično ponašanje?
2. Ako autonomija posla može dovesti do neetičkog ponašanja, trebaju li organizacije preispitati hoće li dati autonomiju u poslu svojim zaposlenicima? Odnosno, može li se autonomija posla provesti na način da se maksimiziraju njezini pozitivni učinci (npr. veća kreativnost) bez negativnog učinka neetičkog ponašanja?<sup>98</sup>

Odgovor na prvo pitanje je da ljudi koji imaju autonomiju u poslu i stoga su sposobni ponašati se neetički neće to učiniti ako se ne žele ponašati neetički. Na primjer, za ljude koji poštuju svoj moralni identitet (za koje je moralno ponašanje ključno za to kako se definiraju) bilo bi manje vjerojatno da će se ponašati neetički čak i kada im je visok stupanj autonomije posla to omogućio. Što se tiče drugog pitanja zaključak istraživanja je da organizacije trebaju provoditi autonomiju. Istraživanja sugeriraju, da posljedice davanja autonomije zaposlenicima ne mogu biti samo povoljne, ali uravnoteženiji pogled na to kako zaposlenici reagiraju na autonomiju posla može rasvijetliti kako organizacije mogu maksimizirati pozitivne učinke autonomije posla, a minimizirati negativne posljedice (neetično ponašanje).

Dok ljudi općenito cijene autonomiju, neki je ljudi žele više od drugih. Ljudi koji žele više autonomije možda će se manje ponašati neetički kada dožive samu autonomiju. Kao prvo, mogu biti zabrinuti da bi im autonomija za kojom priželjkuju mogla biti oduzeta ako bi je iskorištavali neetičkim ponašanjem. Ovakvo stajalište potaknulo je autore istraživanja na razmišljanje da naprave još jednu studiju kako bi

---

<sup>97</sup> J. Brockne, „Job Autonomy Can Be a Double-Edged Sword“, Psychology Today, 2017. Dostupno na: <https://www8.gsb.columbia.edu/articles/ideas-work/job-autonomy-can-be-double-edged-sword> (pristupljeno: 03.11.2021.)

<sup>98</sup> loc. cit.

procijenili kada se potencijalna negativna strana autonomije može minimizirati dok se njezini pozitivni učinci mogu održati. Pripremili su ljude da iskuse različite stupnjeve autonomije posla vježbom dekodiranja riječi. Polovica ih je zatim nastavila raditi zadatak koji je mjerio njihovu sklonost laganju o svom učinku, dok je druga polovica završila potpuno drugačiji zadatak, koji je mjerio njihovu kreativnost. Još jednom, oni koji su radili na zadatku u kojem su mogli lagati o svom učinku to su činili više kada su bili pripremljeni da dožive veću autonomiju. I, kao što je utvrđeno u prethodnim istraživanjima, oni koji su radili kreativni zadatak bolje su ga obavljali kada su bili pripremljeni za veću autonomiju.

Bez obzira na to jesu li radili zadatak koji mjeri neetičko ponašanje ili kreativnost, sudionici su također naveli koliko općenito cijene autonomiju. Među onima koji su općenito cijenili autonomiju u većoj mjeri smanjio se pozitivan odnos između doživljaja autonomije posla i neetičkog ponašanja, ali je pozitivan odnos između doživljaja autonomije posla i kreativnosti zadržan. Drugim riječima, sve dok su ljudi cijenili autonomiju, iskustvo autonomije imalo je pozitivan učinak povećanja kreativnosti bez uvođenja opasne nuspojave neetičkog ponašanja. Dakle, kada organizacije uvedu autonomiju u poslovanje poput onih spomenutih na početku, mogu dobiti veće ukupne koristi samo kada osiguraju da njihovi zaposlenici cijene autonomiju. To se može postići odabirom zaposlenika koji cijene autonomiju, kao i stvaranjem organizacijske kulture koja naglašava njenu važnost. Općenito govoreći, ključni zaključak iz studija je da kada je omogućeno neetično ponašanje, bilo kroz autonomiju posla ili druge čimbenike, treba ga uravnotežiti uvjetima zbog kojih zaposlenici ne žele ići tamo.<sup>99</sup>

### **5.1. Negativni učinci autonomije u poslu**

Za proučavanje odnosa između autonomije posla i radne dobrobiti postoje nedosljedni rezultati. Većina prijašnjih studija smatra da između njih postoji pozitivan odnos, a kasnije su postupno neke studije otkrile da nisu uvijek pozitivni linearni odnosi. Vitaminski model koji je predložio Warr (1994) dovodi u pitanje hipotezu da je autonomija posla obično korisna. Smatra da je odnos između autonomije posla i sreće obrnut u obliku slova U. Kada je autonomija posla previsoka, zadovoljstvo zaposlenika bit će smanjeno. Jer visoka autonomija posla možda više ne znači

---

<sup>99</sup> loc. cit.



“ljepotu”, već postaje “nužnost” rada. Zaposlenici moraju pravilno organizirati svoj posao, što umjesto toga postaje pasivni pritisak. Warr (1994) je podržao prijedlog vitaminskog modela kroz ispitivanje uzorka. Otkrio je da postoji nelinearni odnos između autonomije posla i sreće zaposlenika. Međutim, ovaj odnos je sličan obrnutoj krivulji u obliku slova U. S poboljšanjem autonomije posla, krivulja se proteže prema dolje. Na višoj razini autonomije, dobrobit zaposlenika pokazuje trend pada.<sup>100</sup>

O zadovoljstvu poslom, Baltes i ostali (2002) također su potvrdili da autonomija poslom i zadovoljstvo poslom slijede obrnutu U krivulju. Proveo je anketu 501 stalno zaposlenog zaposlenika iz proizvodnih i računovodstvenih organizacija na srednjem zapadu Sjedinjenih Država i zaposlio zaposlenike iz raznih industrija na internetu. Uzorak je bio reprezentativan. Rezultati pokazuju da kada se razina autonomije poslom poveća s niske na srednju, zadovoljstvo poslom će se povećati, ali u visokoj razini autonomije poslom zadovoljstvo poslom će se smanjiti.<sup>101</sup> Kelliher i Anderson (2010.) otkrili su u istraživanju da u usporedbi sa zaposlenicima s fiksnim radnim vremenom, zaposlenici s većom autonomijom u poslu koriste duže radno vrijeme kako bi ojačali svoj stil rada i završili posao. S druge strane, pretjerana autonomija u poslu smanjit će ovisnost o kolegama, što će rezultirati neučinkovitošću nekih poslova koji zahtijevaju suradnju.<sup>102</sup> U meta analizi autora Baltes i ostali (1999.) utjecaja autonomije radnog vremena na rezultate rada također su otkrili da visoko fleksibilno radno vrijeme smanjuje radnu učinkovitost u usporedbi s manje fleksibilnim radnim vremenom. Vjeruju da visoka razina fleksibilnosti može biti nezgodna, a ne korisna za zaposlenike koji uvelike ovise o svojim kolegama u izvršavanju svojih zadataka. Na primjer, zaposlenici mogu doživjeti negativan utjecaj fleksibilnog radnog vremena jer ne mogu komunicirati ili surađivati s drugim zaposlenicima jer ne rade u isto vrijeme.<sup>103</sup> Pretjerana autonomija u poslu može potaknuti kontraproduktivno ponašanje zaposlenika. Prekomjerno povećanje autonomije u poslu također može

---

<sup>100</sup> P. B. Warr, „A Conceptual Framework for the Study of Work and Mental Health. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*“, 8, 1994., str. 84-97. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/02678379408259982> (pristupljeno:23.06.2022.)

<sup>101</sup> B. B. Baltes, C. C. Bauer, L. M. Bajdo, i C. P. Parker, „The Use of Multitrait-Multimethod Data for Detecting Nonlinear Relationships: The Case of Psychological Climate and Job Satisfaction.“, *Journal of Business & Psychology*, 17, str 3-17., 2002.

<sup>102</sup> C. Kelliher, i D. Anderson, „Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work“, *Human Relations*, 63, 2010., str. 83-106.

<sup>103</sup> B.B Baltes, T.E. Briggs, J.W. Huff, J.A. Wright., i G.A. Neuman, „ Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria“, *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999., str. 496-513. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496> (pristupljeno 23.04.2022.)

smanjiti vanjski nadzor i druge kontrole, koje se koriste za smanjenje ponašanja protiv proizvodnje.<sup>104</sup> Kontraproduktivno ponašanje odnosi se na dobrovoljno ponašanje članova organizacije koje krši važne organizacijske norme i ugrožava dobrobit organizacije ili njezinih članova.<sup>105</sup> Kako bi se bolje objasnilo da pretjerana autonomija može povećati kontraproduktivno ponašanje, Brink (2016.) je istraživanjem 253 kineska zaposlenika koji se bave računovodstvenim poslovima, uključujući računovodstvo u privatnom sektoru (215 ljudi), poduzeće (20 ispitanika), javne računovodstvene organizacije (osam ispitanika) i državnih poduzeća (6 osoba). Studija je mjerila autonomiju u poslu na kontraproduktivno ponašanje ispitanika. Mjereno je neovlašteno zauzimanje imovine poduzeća, neovlašteno odmaranje tijekom radnog vremena, kašnjenje na posao bez dopuštenja. Analiza podataka pokazuje da autonomija posla ima pozitivan utjecaj na kontraproduktivno ponašanje, a visoka autonomija posla će dovesti do kontraproduktivnog ponašanja.<sup>106</sup> Istraživanje ACFE-a iz 2010. pokazalo je da se značajan dio organizacijskih prijevara i krađa događa na najvišim razinama organizacije, što se dijelom može pripisati povećanim mogućnostima i autonomiji posla koje pružaju ova radna mjesta. Dvije su glavne vrste situacija koje uzrokuju kontraproduktivno ponašanje — okidači i prilike. Događaji koji izazivaju mogu imati oblik financijskog ili društvenog pritiska, nepravednog postupanja, loših radnih uvjeta; Prilika je percepcija situacije u kojoj se može dogoditi kontraproduktivno ponašanje. Percepcija autonomije posla smatrat će se prilikom za povećanje kontraproduktivnog ponašanja. U autonomnijem okruženju, učestalost ponašanja će se povećati.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Brink, A. G., Emerson, D. J., i Yang, L., lot.cit

<sup>105</sup> S. L. Robinson, , i R. J. Bennett, „ A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study“, *Academy of Management Journal*, 38,1995., 555-572. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/256693> (pregledano 23.06.2022.)

<sup>106</sup> A. G. Brink, D. J., Emersoni L. Yang, lot.cit

<sup>107</sup> ACFE, Report to the nations on occupational fraud and abuse, 2000.“ 2010. Dostupno na ACFE: [https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/rtnn-2010.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/rtnn-2010.pdf), (Pristupljeno 23.06.2022.)

## 5.2. Pozitivni učinci autonomije u poslu

Teorijski modeli dali su različita objašnjenja za pozitivne učinke visoke autonomije. Model karakteristika posla pretpostavlja motivacijski učinak autonomije kroz iskustvo veće odgovornosti.<sup>108</sup> Prema modelu kontrole potražnje posla, kontrola na poslu smanjuje stres i povećava mogućnosti učenja, kontrola štiti od negativnog utjecaja zahtjeva posla na stres.<sup>109</sup> Pozitivan učinak autonomije je uzrokovan učinkom učenja, budući da zaposlenici s autonomijom na poslu (što im omogućuje eksperimentiranje s novim ponašanjima i ideje) imaju više prilika za učenje od onih kojima nedostaje autonomija posla.<sup>110</sup>

Sloboda donošenja odluka najveća je prepreka koja utječe na emocionalni radni angažman i kognitivni radni angažman. Emocionalni angažman proizlazi iz ljubavi zaposlenika prema poslu, što uključuje sposobnost zadovoljavanja potreba kupaca. Kada takve zaposlenike ometa nemogućnost donošenja odluka koje mogu utjecati na njihovu uslugu prema korisnicima, to će vjerojatno utjecati na njihovu razinu radosti i uživanja u poslu smanjujući njihov emocionalni angažman. Nemogućnost donošenja odluka spriječit će rast i iskustvo zaposlenika, smanjiti njihovo prihvaćanje odgovornosti, čime će utjecati na njihov kognitivni angažman.<sup>111</sup> Zaposlenici s kognitivnim angažmanom visoko se koncentriraju na svoj posao, a na veći učinak motivira ih njihova sposobnost ispunjavanja radnih ciljeva; posjedovanje slobode odlučivanja je ono što to pojačava. To objašnjava relevantnost modela obilježja posla da poslovi s autonomijom dovode do veće radne odgovornosti i povećavaju sposobnosti i vještine pojedinaca.<sup>112</sup>

Pozitivni učinci autonomije posla očituju se iu razini ponašanja zaposlenika, koji se uglavnom ogledaju u poboljšanju kreativnosti, povećanju radnog inputa, dobrom

---

<sup>108</sup> Hackman i Oldham, loc.cit.

<sup>109</sup> R. Karasek, „Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign“, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 1979., str.285–308. Dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/2392498?origin=crossref>. (pristupljeno 24.06.2022.)

<sup>110</sup> A. B. Bakker, E. Demerouti, T. W. Taris, W. B. Schaufeli, i P. J. G. Schreurs, „A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations“, *International Journal of Stress Management*, 10(1), 2003., str.16–38. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16> (pristupljeno: 24.06.2022.)

<sup>111</sup> B. Metin, „HR analytics: autonomy and employee engagement“, *Effectory*, 2019. Dostupno na: <https://www.effectory.com/knowledge/hr-analytics-autonomy-and-employee-engagement/>

<sup>112</sup> S. Hussain, Z. Fangwei, A.F. Siddiqi, Z. Ali, Z., i M.S. Shabbir, „Structural equation model for evaluating factors affecting quality of social infrastructure projects“, *Sustainability*, 2018. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su10051415> (pristupljeno: 24.06.2022.)

radnom učinku te nastanku organizacijskog građanskog ponašanja. Sia i Appu (2015) ističu pozitivni utjecaj na kreativnost na radnom mjestu kroz 304 IT tehnička djelatnika različitih organizacija. Vjeruju da autonomija zaposlenicima omogućuje eksperimentiranje s različitim načinima i metodama rada. Omogućuje im da pronađu ideje i primjene ih razvijajući ih u malom opsegu.<sup>113</sup> Malinowska i sur. (2018) smatraju da davanje autonomije radu promiče internu motivaciju zaposlenika za rad, što će zauzvrat povećati radnu predanost zaposlenika.<sup>114</sup> Morgeson & Humphrey (2006.) pokazali su da kada je "autonomija radnika niska, radni učinak radnika" može se smanjiti zbog monotonog rada ili nedostatka vještina. Međutim, kada iskuse usklađenost između svoje autonomije i okruženja zadatka, pojedinci rade bolje. Zaposlenici koji steknu veću autonomiju na poslu vjerojatnije će sudjelovati u organizacijskom građanstvu. Povećana autonomija u poslu zaposlenicima pruža veću diskreciju, omogućujući im da bolje ispunjavaju svoje odgovornosti i omogućavajući zaposlenicima širu definiciju uloga.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> S.K. Sia, i A.V. Appu, „Job Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity“ *Global Business Review*, 16, 2015., str.772-784. (pristupljeno: 24.06.2022.)

<sup>114</sup> D. Malinowska, A. Tokarz, A., i A. Wardzichowska, „Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation“, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 2018., 445-458. Dostupno na: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197> (pristupljeno: 24.06.2022.)

<sup>115</sup> F.P. Morgeson, i S.E. Humphrey, „The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work“, *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006., str.1321-1339. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321> (pristupljeno: 24.06.2022.)

## 6. ANALIZA UTJECAJA AUTONOMIJE NA PERFORMANSE KOMPANIJE ENSPIRAL

Dajući zaposlenicima slobodu i kontrolu nad njihovim radnjama, današnji poslodavci "uradi to drugačije" dižu u zrak tradicionalni radni tjedan kako bi izgradili svoje robne marke i povećali angažman i produktivnost zaposlenika. Ove slobodne prakse razvijaju paradigmu "radi pametnije, a ne teže" - jer, kako se ispostavilo, oni koji imaju slobodu da rade pametnije, zapravo žele raditi više. Današnja najuspješnija poduzeća pomaknula su svoj fokus na davanje prioriteta sreći kao temeljnoj za angažman i lojalnost zaposlenika. U ovom poglavlju detaljnije se analizira organizaciju Enspiral koja već u samim uvjerenjima ističe autonomiju svojih zaposlenika kao temelj poslovanja.

### 6.1. Osnovni podaci o kompaniji

Enspiral je virtualna i fizička mreža organizacija i profesionalaca okupljenih skupom zajedničkih vrijednosti i strašću za pozitivnim društvenim utjecajem. To je neka vrsta mrežne podrške društvenom poduzetništvu. To je skupina ljudi koji žele su-kreirati ohrabrujuću, raznoliku zajednicu ljudi koji pokušavaju napraviti razliku. Enspiral je započeo kao mala skupina ugovornih računalnih programera koji su željeli organizirati svoj radni vijek kako bi uložili više vremena i energije u ostvarivanje pozitivnog društvenog utjecaja. Tada su počeli privlačiti mnogo veću, raznoliku skupinu profesionalaca koji su također dijelili te društvene vrijednosti. Ono što se razvilo bila je mreža različitih organizacija i pojedinaca, s različitim vještinama, fokusima i načinima rada.<sup>116</sup>

Kako bi lakše objasnili Enspiral koristit ćemo više različitih mišljenja više autora. Neke od teza koje opisuju Enspiral su da je on: mreža uzajamne pomoći; poduzetnički inkubator društvenog utjecaja; katalizator budućnosti rada i nove ekonomije; zbirka kanala na različitim medijima isprepletenu susretima mreža kolega i prijatelja. Enspiral vjeruje u promjenu paradigme u načinu na koji svi razmišljamo o poslu i društvenom utjecaju te pokušava stvoriti utopiju i pripremiti se za kolaps u isto

---

<sup>116</sup> *What is Enspiral?*, [online video], 2016. Dostupno na: <https://vimeo.com/125088390> (pregledano 29.04.2022.)

vrijeme. Velik dio posla koji obavlja organizacija poput Enspirala je nematerijalan i osobni, koji prkosi logici tradicionalnih kvalitativnih i kvantitativnih metodologija u svojim suptilnim pristupom transformativnoj subverziji. Izvještavanje o utjecaju zahtijeva pronalaženje niti kroz organizacijsku teoriju promjene i uvid u to kako se ona slaže s podacima.<sup>117</sup>

Priča o Enspiralu započela je 2008. godine, kada je osnivač Joshua Vial shvatio da može zaraditi dovoljno za život ugovorom kao računalni programer na pola radnog vremena, ostavljajući ostatak vremena za rad na projektima društvenog dobra. Tada je shvatio da bi se ukupni učinak znatno povećao, ako bi mogao podržati druge da učine isto.<sup>118</sup> Enspiral Network je osnovan 2010. godine u Wellingtonu, Aotearoa Novi Zeland, kao kolektiv pojedinaca koji zajedno rade na ugovoru, uzbuđeni mogućnošću stvaranja nečeg više. Enspiral Network sada uključuje preko 28 članova i 124 suradnika, a mreža se širi i dalje od toga. Novi Zeland ostaje glavno središte aktivnosti Enspirala, ali članovi dolaze iz više od 14 zemalja (prikazano na slici 5.).<sup>119</sup>

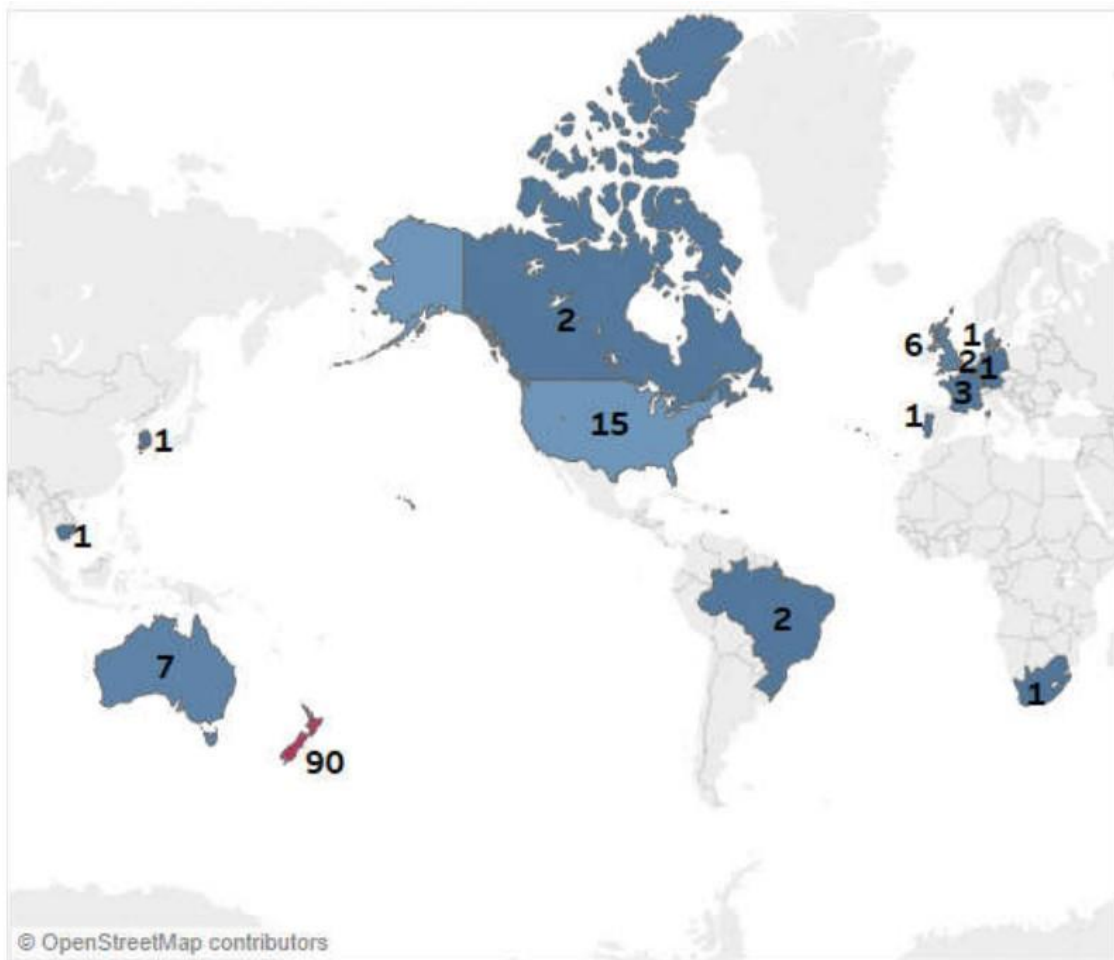
---

<sup>117</sup> E. Bevensee i E. Buck, "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020., str.5. Dostupno na: <https://emmibevensee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspiral-external-report-FINAL.pdf> (pristupljeno 28.04.2022)

<sup>118</sup>A. Krause, „When Business met Occupy: Innovating for True Collaborative Decision-Making“, *Management Innovation eXchange*, 2013. Dostupno na: <https://www.managementexchange.com/story/when-business-met-occupy-innovating-true-collaborative-decision-making-and-true-empowerment>, (pristupljeno 28.04.2022.)

<sup>119</sup> E. Bevensee i E. Buck, op. cit.

**Slika 5.** Lokacije članova i sudionika Enspirala 2019.g.



Izvor: E. Bevensee i E. Buck, "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020, str.5., <https://emmibevensee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspiral-external-report-FINAL.pdf> (pristupljeno 28.04.2022)

Do 2011. Enspiral je postao kolektiv strastvenih profesionalaca – ljudi koji su se mogli samostalno baviti slobodnim zanimanjem, ali su umjesto toga odlučili surađivati i raditi zajedno kako bi tako i drugima omogućili resurse i fleksibilnost za bavljenje dobrotvornim i društvenim projektima. Kada okupite hrpu ambicioznih, talentiranih ljudi vođenih vrijednostima u živahnom coworking prostoru i osnažite ih da razmišljaju o pozitivnom utjecaju kao rezultat dobijete startupove društvenih poduzeća. Enspiral je od kolektiva pojedinaca izrastao u kolektiv od više od desetak društvenih poduhvata. U Enspiralu nema šefova. Ne postoji hijerarhija upravljanja. Način na koji

se radi inspiriran je internetom, mrežom međusobno povezanih čvorova i slobodnim informacijama.<sup>120</sup>

Prvi dokument o Zakladi Enspiral donjet je 8. lipnja 2011. Riječ je o društvu s ograničenom odgovornošću s dobrotvornim statutom koji je donesen 29. lipnja 2012. Članovi su zajednički vlasnici. Iako je zakonski obvezna imati upravni odbor, pristup Zaklade Enspiral je ostati dosljedan svojim vrijednostima i imati "minimalni održivi odbor" (MVB) s uskim fokusom na usklađenost.<sup>121</sup>

Kako bi unaprijedili viziju budućnosti organizacije usvojili su temeljni pristup radikalne distribucije novca, informacija i kontrole te korištenja informacijskih sustava, kulture i svrhe kako bi stvorili okruženje u kojem se ljudi i timovi samoorganiziraju. Inoviraju kroz kružni proces: prepoznaju potrebe korisnika, razvijaju brzo MVP rješenje (minimalno održivi proizvod: prototip proizvoda, kao softverske aplikacije ili video igre, koji uključuje funkcionalne verzije ključnih elemenata koji se planiraju uključiti u konačni proizvod, a koji se dijeli s malom publikom čije se povratne informacije koriste za informiranje i usmjeravanje daljnjeg razvoja proizvoda<sup>122</sup>), mjere rezultate, ponavljanja, poboljšavanja, ponavljanja. Korak po korak, Enspiral kolektivno preuzima svaki temeljni organizacijski proces i odbacivanjem starog, hijerarhijskog načina rada odozgo prema dolje osmišljava nove procese suradnje. Nakon nekoliko godina pojavljuje se obrazac: nastaje problem kojeg je potrebno riješiti da bi radili onako kako žele raditi, pa počinju eksperimentirati dok ne pronađu odgovarajući proces (obično nakon nekoliko neuspjeha), zatim testiraju, ponavljaju te unaprjeđuju. Nakon što pronađu odgovarajuće rješenje, sistematiziraju proces i pokreću ga.

Mnoge organizacije ne mogu eksperimentirati na način na koji Enspiral može. Enspiral teži povećanju i širenju ovih novih paradigmatičkih procesa. Prvi primjer ovog procesa bio je razvoj Loomia (čija je priča proglašena pobjednikom M-nagrade "Digital Freedom Challenge"), alata za zajedničko donošenje odluka koji je Enspiral razvio s aktivistima iz pokreta Occupy, koji sada koriste tisuće ljudi diljem svijeta. Još jedan temeljni proces kojeg je upravljanje, razvijaju i zajedničko financiranje.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> A. Krause, op. cit.

<sup>121</sup> E. Bevenssee i E. Buck, op. cit.

<sup>122</sup> Dictionary, Dostipno na: <https://www.dictionary.com/browse/mvp> (pregledano 29.04.2022.)

<sup>123</sup> A. Krause, op. cit.



Enspiral je mreža stručnjaka i organizacija kojima je cilj osnažiti i podržati socijalno poduzetništvo. Sastoji se od stalno rastuće mreže neovisnih, iako međusobno povezanih entiteta. Možemo razlikovati tri glavna dijela:<sup>124</sup>

- a) Zaklada Enspiral- čuvar imovine u zajedničkom vlasništvu koja pravno predstavlja mrežu,
- b) Enspiral Services- skup timova profesionalaca koji nude širok raspon poslovne podrške
- c) Enspiral Ventures, grupa neovisnih organizacija, povezanih s mrežom putem fleksibilnih ugovora o podjeli prihoda.

## 6.2. Autonomna struktura

Poput drugih slobodnih kolektiva(timova), Enspiral se razvojem nešto više od jednostavnog dijeljenja fizičkog prostora. Organizacija miješa neovisnost i kolektivizam, omogućavajući kreativnim radnicima kao što su grafički dizajneri, tehnološki gurui, stručnjaci za podatke i drugi da nastave svoje pothvate - uz administrativne i druge sustave podrške koje zajednički financiraju članovi grupe.<sup>125</sup> Enspiral je općenito nestrukturiran i pokušava maksimalno povećati suradnju i autonomiju. Ako se neovisna osoba, poduzetna osoba s dubokom predanošću uslugama i društvenim promjenama i želite otkriti svoj vlastiti način na koji ćete utjecati na istomišljenike, Enspiral je plodno tlo.<sup>126</sup>

Zaklada Enspiral, dobrotvorna organizacija koju vode članovi Enspirala, osigurava vezivno tkivo između članova zajednice, slobodnjaka i društvenih poduzeća. Suradnici dobrovoljno doniraju zakladi i demokratski odlučuju kako će upotrijebiti novac za poboljšanje svog društvenog utjecaja i poslovnih izgleda. Zajedno, suradnici su stvorili Enspiral Services, "tržišno okrenut" entitet u kojem zajednički promoviraju svoje usluge. Među brojnim inovacijama grupe je Loomio Cooperative, čija je glavna ponuda demokratska platforma za donošenje odluka

---

<sup>124</sup> J. Davies-Coates, „Open co-ops: inspiration, legal structures and tools“, Commons Transition,2015. Dostupno na: <http://commonstransition.org/open-co-ops-inspiration-legal-structures-and-tools> (pristupljeno: 22.06.2022.)

<sup>125</sup> C. Cook, „How Freelancers Are Reinventing Work Through New Collective Enterprises“, Shareable, 2016. Dostupno na: <https://www.shareable.net/how-to-create-happier-healthier-nonprofits/>, (pristupljeno 28.04.2022.)

<sup>126</sup> P2P F Wiki, Dostupno na: <http://wiki.p2pfoundation.net/enspiral> (pristupljeno 28.04.2022.)

otvorenog koda. Pokrenut 2012. godine kada su članovi Enspirala i aktivisti Occupy prepoznali potrebu za alatima za zajedničko donošenje odluka. Sve organizacije predstavljaju nove modele neovisnih i međuovisnih radničkih zajednica koje podupiru jedni druge u društvenom, profesionalnom i suradničkom radu - stvorene od nule, bez ogromnog kapitala, velikih investitora ili birokracije.<sup>127</sup>

### 6.3. Kultura

Kako se ekonomija širi, sve veći broj članova se odvaja i stvara vlastite radne zajednice, temeljene na mješavini autonomije i međuovisnosti. Boreći se protiv nesigurne ekonomije i društvene izolacije, slobodnjaci (freelancers) koriste novu vrstu tehnologije na staromodnim organizacijama kako bi stvorili nove načine zajedničkog rada. Enspiral, na primjer, koristi mješavinu fizičkih prostorija za sastanke, tehnologije otvorenog koda i digitalnog organiziranja kako bi pomogao radnicima da izgrade kreativnu i ekonomsku neovisnost, kao i zajednicu. Kolektiv je samo jedan dio rastućeg globalnog pokreta slobodnih profesija koji pomaže neovisnim radnicima da repositioniraju moć i vlasništvo.<sup>128</sup> U tradicionalnoj organizaciji, izvješće o utjecaju počinje misijom. Ta se misija razlaže na različite ciljeve koji se u nekom obliku mogu ocjenjivati. Budući da je Enspiral "ekosustav sa svrhom", a ne tradicionalna nevladina organizacija ili poduhvat s društvenim utjecajem, teško je razumjeti kako Enspiral pridonosi društvenoj promjeni koju predviđa. Prema istraživanju E. Bevensee i E. Buck Enspiral ne gradi samo bolji svijet, već nastoji pomoći njegovanju niza eksperimenata sa svojim vlastitim jedinstvenim, pa čak i kontradiktornim, teorijama promjene. Neki članovi misle da Enspiral prvenstveno nudi vrijednost onima koji žele stvoriti pothvate sljedeće generacije. Drugi vjeruju da su pothvati u biti fiktivni entiteti i da su sve što je stvarno bitno ljudi i različiti oblici inicijativa koje poduzimaju. Kako bi analizirali utjecaj širokog raspona inicijativa - ne samo onih koje bi se smatrali "pohvatima". Započeli su mapirati odnos između učinka tih inicijativa i uloge koju je Enspiral imao u tom procesu. U istraživanju je ispitano 27 inicijativa u Enspiral krajoliku, te su provedeni intervjui sa 20 pojedinaca(cca.) i vođene razne online rasprave o procjeni učinka Enspirala. Enspiral

---

<sup>127</sup> E. Bevensee i E. Buck, op. cit.

<sup>128</sup> C. Cook, op. cit.

pruža plodno tlo za razmjenu resursa, iskustva i podrške u različitim oblicima. Njegov primarni učinak je u pomaganju pojedincima da se međusobno povežu i da u suradnji eksperimentiraju s novim oblicima organiziranja projekata i pothvata. Međutim, mjerljiviji učinak ima veze s načinom na koji Enspiral pomaže raznim inicijativama kroz povećani pristup robi i uslugama, i pomoću u kultiviranju novih ideja. Ovo istraživanje pomaže da se ocrtaju različiti utjecaji ovog složenog društvenog organizma.<sup>129</sup>

#### **6.4. Financiranje**

Zaklada Enspiral je dobrotvorna organizacija u srcu Enspiral mreže. To je pravni čuvar imovine koju mreža zajedno drži i entitet s kojim organizaciji pojedinci imaju formalni odnos. Odluke se donose pomoću Loomia, a proračuni se postavljaju pomoću Cobudgeta. Mreža profesionalaca radi zajedno u timovima kako bi ponudila Enspiral usluge, niz poslovnih usluga pod jednim krovom. Prema zadanim postavkama članovi skupljaju 20% svojih faktura u zbirni spremnik, od čega 25% ide Zakladi. Loomio i Cobudget se zatim koriste za odlučivanje kako potrošiti ostatak. Za Startup Ventures, Enspiral surađuje s društvenim poduzetnicima kako bi pokrenuo start-upove koji potom podupiru rad Zaklade, i Enspiral u cjelini, kroz fleksibilne ugovore o podjeli prihoda: pothvati sami biraju stopu doprinosa, obično oko 5% prihoda. Danas se Enspiral financira putem mjesečnih članarina i doprinosa organizacija koje su dio mreže, takozvanih Enspiral Ventures (članovi i pothvati mogu odlučiti doprinijeti dodatnim sredstvima zajedničkom fondu, koji se dodjeljuju kroz naš zajednički proces financiranja, obično koristeći Cobudget.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Rebellious Data, „What is Enspiral?:And is it doing what it has set out to do?“ Enspiral Tales, 2020. Dostupno na: <https://medium.com/enspiral-theses/what-is-enspiral-6f9b34c85b54>, (Pregledano 28.04.2022.)

<sup>130</sup> J. Davies-Coates, United Diversity, Open Co-ops: Inspirations, Legal Structure and Tools, 2014. Dostupno na: <https://uniteddiversity.coop/2014/08/14/open-co-ops-inspirations-legal-structure-and-tools/>,(Pregledano 28.04.2022.)

## 6.5. Mreža uzajamne pomoći

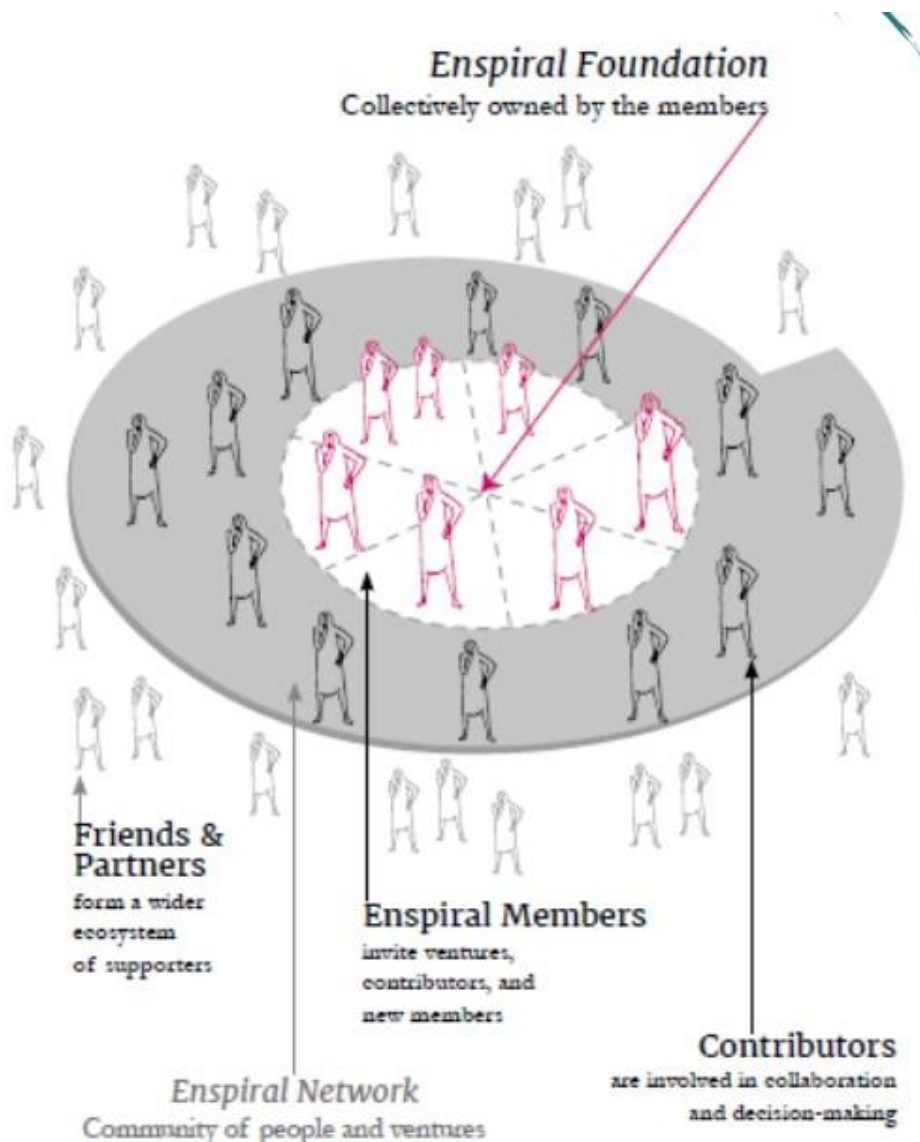
Enspiral ima niz riječi koje je razvio i koristi (prikazne na slici 6.), koje potvrđuju tezu o autonomnoj strukturi organizacije:

- **Enspiral Network:** općenito se odnosi na ljude, odnose i grupe koje se povezuju s Enspiralom i njegovom ekologijom svrhe,
- **Enspiral Foundation Ltd:** društvo s ograničenom odgovornošću s dobrotvornim statusom. U zajedničkom je vlasništvu članova, s "minimalno održivim odborom" direktora,
- **Član:** ti ljudi brinu o ljudima i odnosima, određuju tko (i koji projekti) će biti pozvani ili ne,
- **Suradnik:** ti su ljudi uključeni u suradnju i donošenje odluka, ali nemaju sav pristup članovima,
- **Pretplatnici:** redovni financijski suradnici u Enspiralu, što uključuje suradnike koji su se odlučili u prošlom tromjesečnom probnom razdoblju i članove,
- **Prijatelji i partneri:** formiraju širi ekosustav „navijača“,
- **Pothvat:** Društveno poduzeće koje se većinom sastoji od ljudi iz Enspirala,
- **Minimalna održiva proizvod (MVP):** “Enspiralov cilj je distribuirati viziju, strategiju i vodstvo što je moguće šire u mreži, tako da je pristup minimalno održiva proizvod (MVP), s uskim fokusom na usklađenost,
- **Inicijativa:** Riječ koju su autori odabrali da obuhvati sve događaje koje je dotaknuo Enspiral, namijenjena širenju izvan pothvata. Inicijativa uključuje događaje, grupe, okupljanja, projekte, tvrtke i još mnogo toga,
- **Pod:** “Podovi su male skupine ljudi (predlaže se 4 do 5) formirane od strane članova i suradnika Enspirala. Ove grupe mogu podržati članove/suradnike enspirala u izgradnji odnosa u cijeloj mreži – posebno s onima koji su udaljeniji od centra – podržavajući više ljudi da budu 'viđeni' i iskuse međusobnu podršku i brigu”.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Enspiral, 2022. Dostupno na: <http://whatis.enspiral.com/>, (Pregledano 28.04.2022.)

**Slika 6.** Razine angažmana



Izvor: E. Bevenssee i E. Buck, "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020, str.5. Dostupno na: <https://emmibevenssee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspiral-external-report-FINAL.pdf>, (pristupljeno 28.04.2022)

Enspiral je mreža koja se prvenstveno temelji na osobnim odnosima s visokim povjerenjem. Nastoje biti što otvoreniji i gostoljubivi kako bi stvorili nisku barijeru za ulazak, ali u isto vrijeme nemaju želju za zapošljavanjem. Oni zapravo ne nude prilike za posao. Mnogi se ljudi uključuju kroz rad u Enspiral Spaceu, koji često ugošćuje pića petkom i popodneve čajeve utorkom na koje su svi dobrodošli, također na događaje s Social Enterprise Wellington, grupom za okupljanje čiji su domaćini Akina i Enspiral. Drugi se ljudi uključuju kroz rad s jednim od Enspiral Ventures. "Pridružiti

se Enspiralu” znači postati suradnik i biti pozvan na internetske komunikacijske platforme te sudjelovati u kolektivnom donošenju odluka.<sup>132</sup>

Radi lakšeg razumijevanje Enspiral Networka koristit ćemo slijedeće elemente:

- Vrijednost i novac- neka iskustva i mehanizmi koji podržavaju grupe u Enspiralu da promišljaju o svom odnosu prema vrijednosti i novcu: Igra novca – iskustvo otkrivanja vlastitih obrazaca u odnosu na novac; Bobice ljubavi — grupni mehanizam za priznavanje i iznošenje na vidjelo nevidljivih tokova vrijednosti od članova skupine, npr.: netko je podijelio vrlo koristan resurs ili netko drugi otvoreno dijeli svoje osjećaje sa grupom, oni često ostaju neprimijećeni ili barem nisu prepoznati , ali pružaju ogromnu vrijednost.
- Kanaliziranje toka sa strukturnim elementima:
  - Odlučivanje oko novca – Grupno odlučivanje, kod kojeg pregledavaju osnove i usredotočuju se na prakse donošenja financijskih odluka.
  - Razine angažmana i putovi doprinosa- kako bi podržali ove strukturne elemente, oni pokazuju i koriste alate i mehanizme koje su razvile i koriste mreže diljem svijeta. Među ostalim, to su: Cobudget — alat za zajedničko planiranje proračuna, Happy Money Story — mehanizam za distribuciju novca koji je usklađen s onim što oni cijene u mreži.
- Vodstvo/vrtlari- koncept Petera Koenigsa sugerira da svaka inicijativa (mreža, na primjer) ima izvor; netko tko je započeo projekt s određenom namjerom. Ta osoba ima viziju inicijative i poput vrtlara brine o njihovom stvaranju i daje smjernice za to.<sup>133</sup>

Istraživanje koje je provedeno 2020. godine (Emmi Bevensee & Emma Buck, “A Supportive Backdrop and a Warm Embrace) na organizaciji Enspiral, uključilo je sljedeće teze, rezultate i zaključke: u istraživanju su odlučili upotrijebiti riječ inicijativa kako bi pokušali obuhvatiti što više aktivnosti koje se odvijaju na koje je Enspiral na neki način utjecao, bilo da je rije o organizaciji u potpunosti pokrenutoj, redovitom događaju, publikaciji, neprofitnoj organizaciji, društvenim igrama, suradnji , itd. Enspiral je domaćin vrlo raznolikog krajolika inicijativa. Velika raznolikost korisnika i kupaca otkriva koliko su različite vrste inicijativa. Na primjer, Loomio nudi asinkrone

---

<sup>132</sup> P2P F Wiki, Dostupno na: <http://wiki.p2pfoundation.net/enspiral> (pristupljeno 22.06.2022.)

<sup>133</sup> A. Trepot Pont, „Building Thriving Networks“, Greaterthan, 2017. Dostupno na: <https://medium.com/greaterthan/building-thriving-networks-bcb8d9405bf0> (pristupljeno: 22.06.2022.)

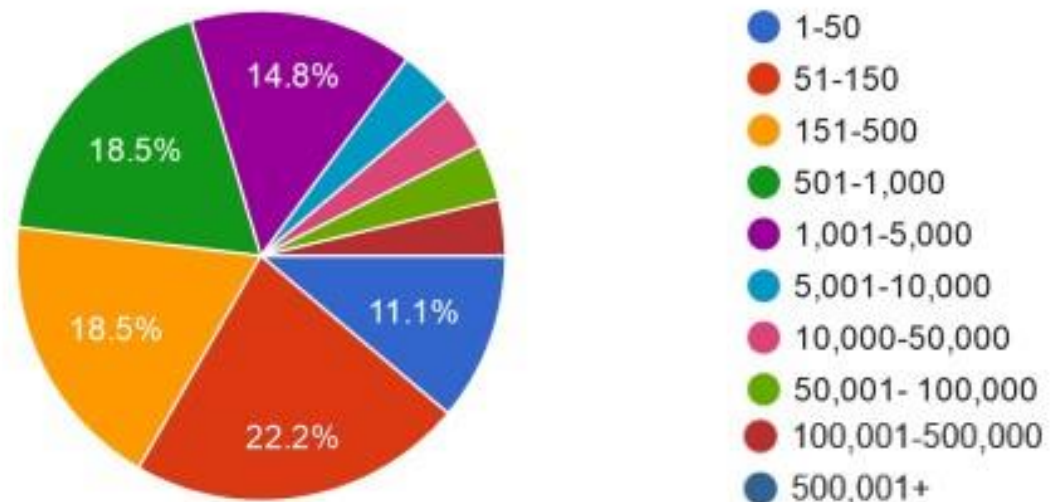
alate za donošenje odluka stotinama tisuća korisnika, dok mnoge druge inicijative stvaraju specijalizirane usluge i proizvode za manje od 200 ljudi. Toliko različitih vrsta inicijativa stvaraju robusniji ekosustav za zajednički razvoj.<sup>134</sup>

Na ankete koje su se upotrebljavale u istraživanju odgovorilo je 27 inicijativa, od 47 ciljanih inicijativa (57% sudjelovanja):

- 17 inicijativa bilo je usmjereno u Aotearoa na Novom Zelandu, 2 u Europi i 8 ostalih država svijeta,
- 74% inicijativa još uvijek djeluje, 15% navodi da je "vrsta" još uvijek u funkciji, a 11% više nije u funkciji,
- 37% ispitanika identificirano je kao Enspiral ventures, 22% koji su povezani s Enspiralom, ali nisu pothvati, a 41% nije bilo službeno povezano s Enspiralom.<sup>135</sup>

Na grafu 1. prikazano je koliki postotak sudionika su imale spomenute inicijative.

**Graf 1.** Postotak korisnika/sudionika/kupaca inicijative

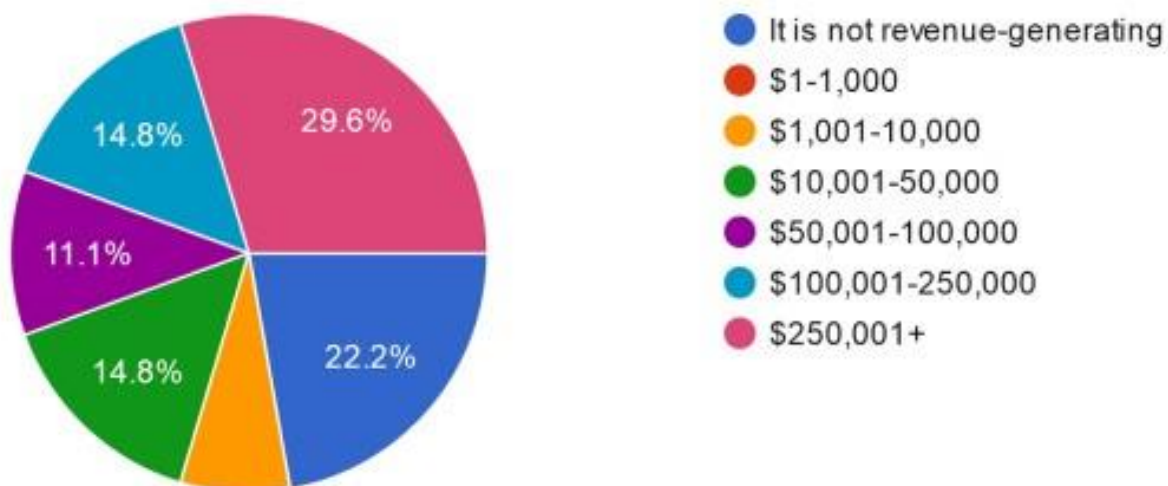


Izvor: E. Bevenssee i E. Buck, "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020, str.5. Dostupno na: <https://emmibevenuee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspiral-external-report-FINAL.pdf> (pristupljeno 28.04.2022)

<sup>134</sup> E. Bevenssee i E. Buck, op. cit.13

<sup>135</sup> Ibidem, str. 14.

**Graf 2.** Približni iznosi godišnji prihod inicijative u 2020.g. (NZD)



Izvor: E. Bevenssee i E. Buck, "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020, str.15., <https://emmibevenssee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspiral-external-report-FINAL.pdf> (pristupljeno 28.04.2022)

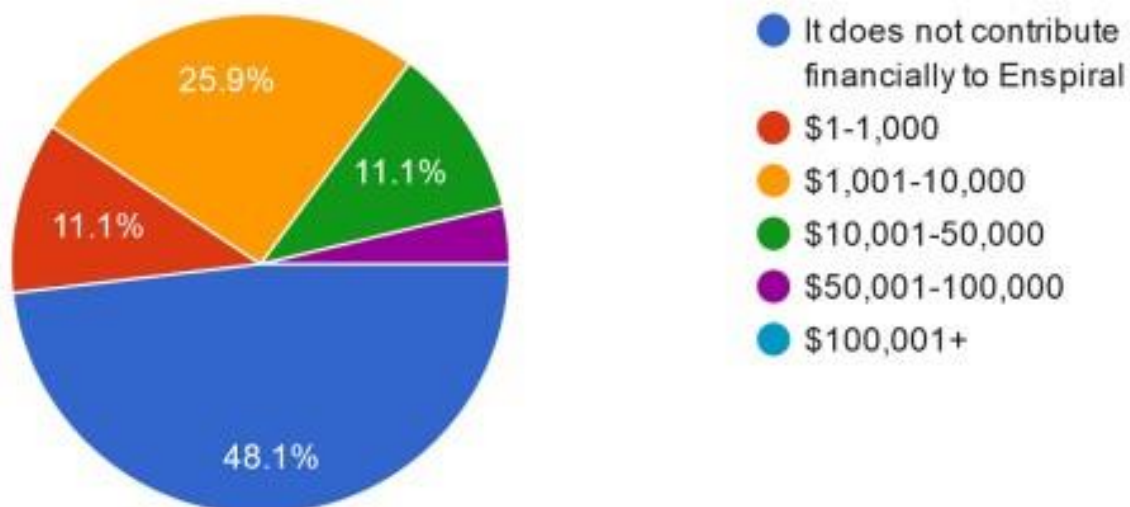
Graf 2. pokazuje udio inicijativa koje generiraju prihod iznad 250 tisuća NZD (to uključuje organizacije poput Enspiral Dev Academy koje imaju godišnji prihod od preko 2 milijuna NZD) i inicijativa koje ne generiraju prihod, što je još jedna točka interne raznolikosti u Enspiralu. Raznolikost odgovora pokazuje kako se pokušava ne fokusirati samo na organizacije koje imaju veći prihod.

Postoji dinamična razmjena materijalne potpore između ljudi i projekata unutar Enspirala. Postoje prednosti boravka u Enspiralu koje se ne mogu lako pratiti tokovima resursa, ali, unatoč tome, tokovi resursa govore dio priče. Sljedeći grafikon pokazuje da su inicijative doprinijele s najmanje 87.000 NZD (zbroj minimalnih iznosa) Enspiral Networku.<sup>136</sup>

<sup>136</sup> ibidem, str. 15



**Graf 3.** Ukupni prihod novca (NZD) inicijativa koji su pridonijele Enspiralu

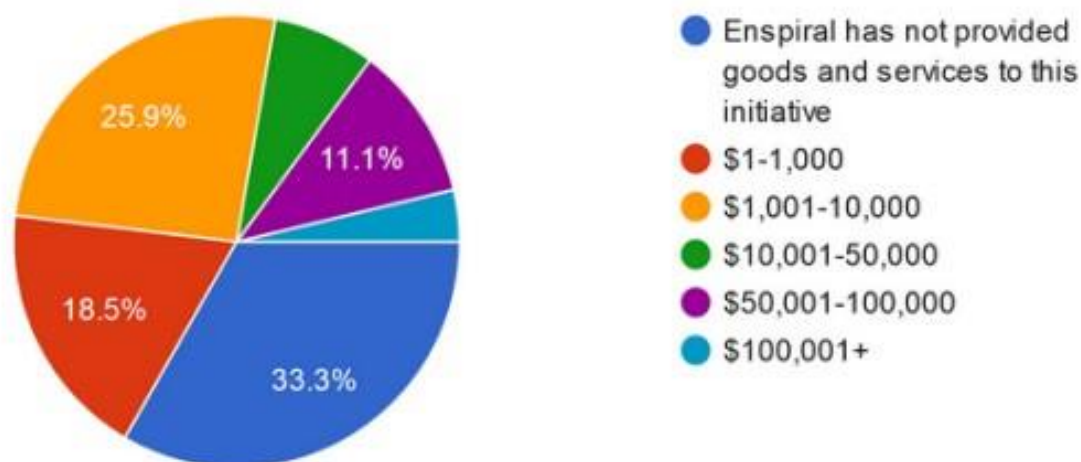


Izvor: E. Bevenssee i E. Buck, "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020, str.15. Dostupno na: <https://emmibevenssee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspirale-external-report-FINAL.pdf> (pristupljeno 28.04.2022)

Inicijative su također doprinijele, eskaliranju više od 129.000 NZD ukupne vrijednosti robe i usluga. Lifehack je izvijestio o doprinosu od oko 40.000 NZD tijekom četiri godine. Međutim, većina inicijativa (85%) zauzvrat nije dobila financijsku potporu izravno od Enspirale. Kontrast između financijskog inputa i outputa pokazuje da se događa više od običnih financijskih transakcija, budući da se više novca doprinosi nego što se prima. Grafički prikaz u nastavku pokazuje da je prema najnižoj procjeni Enspirale dao ukupan iznos od preko 277.000 NZD (vrijednosti roba i usluga) inicijativama u mrežu inicijativa.<sup>137</sup>

<sup>137</sup> ibidem, str. 15

**Graf 4 .** Prikaz ukupne vrijednosti robe i usluga danih inicijativama u mrežu inicijativa

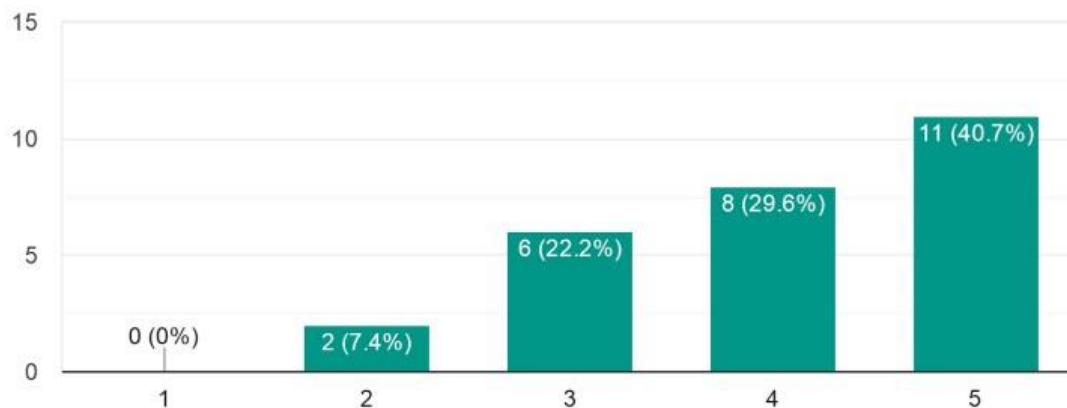


Izvor: E. Bevenssee i E. Buck, "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020, str.16. Dostupno na: <https://emmibevenssee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspirala-external-report-FINAL.pdf> (pristupljeno 28.04.2022)

Gledajući jednostavno robu i usluge koje su pružene i primljene od Enspirala, inicijative su dobile povrat na uloženo vrijeme i resurse od najmanje 114%. Ova pomalo nejasna razmjena dio je onoga što Enspirala kvalificira kao horizontalnu mrežu uzajamne pomoći - ili mrežu bez vođe u kojoj članovi nastoje jedni druge podržati materijalno i emocionalno. Ti tokovi otkrivaju načine kojima Enspirala pomaže povećati resurse za i iz inicijativa u mreži kako bi se bolje podržao njihov utjecaj. Odnos između utjecaja inicijativa u mreži i samog Enspirala može se najbolje vidjeti gledajući kako je Enspirala utjecao na te inicijative.<sup>138</sup>

<sup>138</sup> ibidem, str. 15

**Graf 5.** Postotak Enspiralogovog utjecaja na inicijativu



Izvor: E. Bevensee i E. Buck, "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020, str.5., <https://emmibevensee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspiral-external-report-FINAL.pdf> (pristupljeno 28.04.2022)

Graf 5. prikazuje rezultate odgovora na pitanje sljedećem „U kojoj je mjeri Enspiralo utjecao na ovu inicijativu?“. Na ljestvici od 1-5, 1 je „jedva“ i 5 „vrlo“, najveća grupa inicijativa izjavila je da je Enspiralo imao kritički utjecaj na njih, a većina je odabrala 4 ili 5. Iako Enspiralo ne može preuzeti izravnu odgovornost za utjecaj koji su ove inicijative imale, što je veći Enspiralogov utjecaj na njih, to više možemo zaključiti da postoji korelacija između Enspiralova doprinosa i njihovog konačnog utjecaja.<sup>139</sup>

Bilo je mnogo različitih načina za koje su inicijative smatrale da Enspiralo pridonosi njihovom utjecaju. Prema istraživanju sedamdeset posto ispitanika izjavilo je da su se osnivači njihovih inicijativa upoznali preko Enspirala. Ova statistika pokazuje stupanj do kojeg Enspiralo olakšava stvaranje projekata okupljajući prave ljude u pravo vrijeme. Oko 70% ispitanika također je izjavilo da je „Enspiralo doveo suradnike/osoblje“. Oko 30% posto inicijativa za dovođenje novih poslova ili ugovora dobilo je ideju za svoju inicijativu s Enspiralo foruma ili je koristilo Enspiralo Handbook. Zabilježeni su i drugi oblici podrške, ali s manjim postocima, kao što su važnost povlačenja ili raznih drugih društvenih prostora.<sup>140</sup>

Otpriblike polovica inicijativa u istraživanju izjavila je da:<sup>141</sup>

- Enspiralo pruža savjete/druge oblike podrške,

<sup>139</sup> ibidem, str. 16

<sup>140</sup> loc. cit.

<sup>141</sup> loc. cit.

- Inicijativa je razmijenila rad/stručnost s drugim članovima Enspirala,
- Inicijativa je iskoristila marku Enspiral,
- Enspiral je osigurao radne prostore,
- Enspiral je osigurao marketing.

Kada su ispitivači dobili priliku da opširnije podijele informacije o utjecaju Enspirala na inicijative kao što je Edmund Hilary Fellowship (u daljnjem tekstu EHF), kao odgovor dobili su: „*EHF je temeljno oblikovan kulturom i zajednicom koju je uspostavio Enspiral, te smo jako zahvalni, na tome...*”. Loomio je napisao da je Enspiral bio “ključ za formiranje Loomiovih koncepata i vrijednosti”. Oba uvida pokazuju kako je energija Enspirala kao inovatora u budućnost rada pomogla u stvaranju temeljnih principa ovih organizacija. Neke su organizacije također izvijestile o podršci utjecaju u obliku kontakata i strukture, kao što je Lifehack koji je napisao: “*Zaklada Enspiral udružila se s Ministarstvom za društveni razvoj kako bi ugostila Lifehack.*”. Enspiral je u ovom slučaju pomogao ovoj organizaciji da razvije kritične veze i uložiti svoje napore u službena područja, što je vjerojatno pridonijelo njezinom konačnom učinku. Ali ne ukazuju samo priče o uspjehu na pozitivan utjecaj koji je Enspiral imao na ove inicijative. Mnoge podijeljene priče hrabro i otvoreno izražavaju koliko i izazovi i 'neuspjeh' mogu biti važni. Enspiral Space je odgovorio na pitanje o utjecaju navodeći: “*Enspiral Space je bio coworking prostor za Enspiral u Wellingtonu. Bilo nam je teško financijski uspjeti jer su pothvati koji su koristili prostor bili u start-up modu i nisu imali puno novca. Također nismo imali nikoga tko bi bio strastven u vođenju.*” Na neki način, Enspiral je osigurao ekosustav za 1 testiranje kako bi saznao može li se ovakav projekt pokrenuti. Na kraju se velik dio te energije prenio na Enspiral Dev Academy. Ovo neprocjenjivo iskustvo učenja omogućeno je dijelom zahvaljujući podršci Enspiral mreže.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> loc. cit.

## 6.6. Izazovi

Izazovi kod poslovanje sa kojima se susreće Enspiral (kako ističe F. Pick) su financiranje puno malih stvari koje je bilo više 'lijepo imati' nego korisno. Ljudi redovito predlažu i financiraju projekte, ali malo je njih jako strateško za mrežu u cjelini. Primjeri toga bili su plaćanje da netko prisustvuje konferenciji, pretplata na novine, brendirane majice, hrana za timski događaj itd. Strateški razgovori o tome kako najbolje potrošiti svoj novac nisu se događali dovoljno. Veliki izazov sa kojim se susreću ne samo u Enspiralu nego i ostale organizacije su angažman i pažnja koji su raspršeni. Problem nije u tome što ljudi uopće nisu bili angažirani, već u tome što je bilo teško privući dovoljno usredotočene pozornosti mreže da dobije zamah. Upravljanje ovim ograničenim rasponom pažnje nije izazov samo kada su u pitanju financije, već sva područja rada u Enspiralu. Jedan od izazova sa kojim se susreću je izazov vremenskog prijedloga. Većinu vremena dolazili do kontinuiranog curenja prijedloga projekata, a ne više od jednom. To otežava njihovu međusobnu usporedbu i odlučivanje koje aktivnosti treba dati prioritet u odnosu na druge. Često biste samo financirali prijedlog, kada bi se pojavio novi koji biste radije financirali. To je zauzvrat stvorilo inerciju financiranja, jer je potrebno čekati nove prijedloge iz razloga da sljedeći prijedlog koji se pojavi može biti "bolji". Sredstva su „zapinjala“. S vremenom se sve veći iznos sredstava nakupljao na osobnim računima ljudi i nije se trošio na projekte. Iako je važno biti u mogućnosti namjerno "štediti" svoja sredstva i čekati pravi projekt, teško znati je li netko štedio ili se samo odustao. Nedostajale su jasne politike i proces koji bi osigurao da se sredstva nastavljaju kretati kroz sustav.<sup>143</sup>

## 6.7. Utjecaj autonomije na performanse kompanije Enspiral

Enspiral kultura počiva na dinamičnoj ravnoteži autonomije i suradnje, koja je pretočena u zajedničku stratešku viziju. Radni odnosi variraju, od plaćenih zaposlenika do slobodnih zaposlenika ugovorenih preko Enspiral Services, ovisno o željama i potrebama. Velik broj ljudi također nije izravno zaposlen u organizacijama u Enspiralu, ali su uključeni u razne projekte i povremeno primaju uplate. Relevantne

---

<sup>143</sup> F. Pick, „Sharing power by sharing money: the evolution of collaborative funding in Enspiral“, Enspiral Tales, 2022. Dostupno na: <https://medium.com/enspiral-tales/sharing-power-by-sharing-money-the-evolution-of-collaborative-funding-in-enspiral-a56643e9cd3> (pristupljeno: 23.04.2022.)

stope također variraju, od niže razine juniora do vrlo visoko plaćenih stručnjaka, ovisno o osobi i vrsti posla, dok su neki ljudi suvlasnici ili zarađuju vlasnički kapital na novoosnovanim organizacijama i primaju plaćanja na temelju odgovarajućih tržišnih stopa. Omogućuje ljudima da rade u društvene svrhe i istovremeno vode održiv, etički život. Na ovaj način, s jedne strane, granice između aktivizma i rada su zamagljene i ljudi mogu koncentrirati svoje napore za dobrobit društva. Oni se više ne oslanjaju na uobičajeni dnevni posao kako bi zaradili za život i dali doprinos zajednici na dobrovoljnoj osnovi tijekom slobodnog vremena. S druge strane, ljudima je omogućeno da rade na stvarima u kojima su osobno angažirani i motivirani do stupnja koji bi menadžerski trikovi i korporativni mehanizmi poticaja teško mogli postići. Primjenjivači funkcionalnu autonomiju nastaju samoupravljeni radni timovi, oni u kojima supervizor daje malo smjernica timu, a članovi tima sami upravljaju. Uspjeh takvih timova uvelike ovisi o članovima tima, uključujući njihove profesionalne sposobnosti i njihovu sposobnost zajedničkog rada.<sup>144</sup> Takvi autonomni timovi mogu uvelike poboljšati sposobnost organizacije da bude kreativna, fleksibilna i inovativna kao kod organizacije Enspiral. Prema danim istraživanjima zaključujemo da je Enspiral primjer zdrave organizacije koje provodi autonomiju dajući zaposlenicima mogućnost odabir radnog vremena, načina na koji će posao obaviti, gdje će posao obaviti. Zaposlenici koji dobiju autonomiju u poslu više su kreativniji i efikasnije završavaju svoj radni zadatak. Dani podaci dokazali su nam da primjenjivanje autonomije na poslu i njegovom okruženju doprinosi izgradnji odnosa unutar organizacije, povećanju profitabilnosti te samim time i većem publicitetu. Enspiral u svojim vrijednostima ističe da upravo autonomija zaposlenika i drugih sudionicima osiguravaju uspjeh kompanije.

---

<sup>144</sup> P2P F Wiki, Dostupno na: <http://wiki.p2pfoundation.net/enspiral> (pristupljeno 23 .06.2022.)

## 7. ZAKLJUČAK

Autonomija je stupanj do kojeg posao zaposleniku pruža diskreciju i slobodu da rasporedi svoj posao i odredi kako će se to obaviti kada i s kim. Možemo ju podijeliti na osobna, kulturno, zakonodavna, administrativna i funkcionalna. Pokazalo se da veća razina autonomije na poslu povećava zadovoljstvo poslom i motivaciju za obavljanje posla što utječe na efikasnost i profitabilnost organizacije. Autonomija na radnom mjestu može imati koristi za zaposlenike, timove, menadžere i organizaciju u cjelini, ali može imati i nedostatke. Stoga bi organizacije i supervizori zaposlenicima trebali osigurati odgovarajuću autonomiju posla na temelju karakteristika posla pojedinaca i specifičnih okolnosti. Na primjer, za one poslove koji su više programirani ili rutinski zadaci, ne morate davati previše autonomije. Za one kreativne poslove treba dati odgovarajuću autonomiju u poslu, jer je zaposlenicima koji se bave ovom vrstom posla potrebna veća fleksibilnost kako bi individualnom inicijativom na najbolji način realizirali posao. Provedene su brojne studije kako bi se ispitalo kako je radna autonomija povezana s određenim rezultatima rada. Istraživanje o autonomiji u poslu pokazalo je da autonomija dovodi do povećane razine intrinzične motivacije, a rezultat je učinkovitost u radu, profitabilnost, kreativnost te u konačnosti nove inovacije u organizaciji. Izvrstan primjer toga nam pruža organizacija Enspiral, koja već u svojim uvjerenjima ističe autonomiju svojih sudionika kao ključ poslovanja. Autonomija im je omogućila bolje uvjete za kreativnost na poslu, jer se radnicima i ostalim sudionicima omogućuje da kreativno koriste svoje vještine i da ih razvijaju. Ovakav način poslovanja poboljšava izvedbu jer kada se zaposlenicima pruži podrška za ostvarivanje autonomije u poslu onda će smatrati da im se vjeruje što ojačava međuljudske odnose u i van organizacije. Rezultat ovakvog načina poslovanja i upravljanja organizacije donosi mnoštvo pozitivnih rezultata od rasta organizacije, povećanja mogućnosti isprobavanja te u konačnosti ostvarivanja novih ideja, veće poslovne prilike, zdravu organizacijsku kulturu te im je to u konačnosti omogućilo da samo ime postane brend novog načina poslovanja.

## 8. Literatura

### Knjige

1. Bahtijarević – Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999.
2. Divković M., *Motus, us, m. i moveo, movi, motum, u: Latinsko-hrvatski rječnik za škole*, Zagreb, Reprint izd., 1980.
3. Kesić T., Piri Rajh S., „Ponašanje potrošača“, Zagreb, 2004, str.140
4. Klaić B. i Klaić Ž., *Rječnik stranih riječi. Tuđice i posuđenice*, Zagreb, Nakladni zavod Matice hrvatske, 1981.
5. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., „*Menadžment: principi, koncepti i procesi*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str.329.
6. Sikavica P., Šiber F. B., Pološki Vokić N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, ŠK, 2008.
7. Sikavica, P. i Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999.

### Časopisi

1. Baltès, B. B., Bauer, C. C., Bajdo, L. M., i Parker, C. P. „The Use of Multitrait-Multimethod Data for Detecting Nonlinear Relationships: The Case of Psychological Climate and Job Satisfaction.“, *Journal of Business & Psychology*, 17, str 3-17., 2002.
2. Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. i Leone, D. R., „Facilitating Internalization: The Self Determination Theory Perspective.“, *Journal of Personality*, 1994., str. 119-42.
3. Deci, E. L., i Ryan, R. M., „Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior“, New York: Plenum, Print, 1985.
4. Fernet C., Senecal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M., „The work tasks motivation scale for teachers (WTMST)“, *Journal of Career Assessment*, 2008.
5. Ingersoll, R. M., „The Teacher Shortage: A Case of Wrong Diagnosis and Wrong Prescription“, *NASSP Bulletin*, 2002., str.16-31.
6. Kelliher, C., i Anderson, D., „Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work“, *Human Relations*, 63, 2010., str. 83-106.



7. National Center for Education Statistics, Job satisfaction among america's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation. Statistical analysis report, Washington, DC, 1997.
8. Pelletier, L. G., Seguin-Levesque, C., i Legault, L., „Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors“, *Journal of Educational Psychology*, 2002. str.186-196.
9. Robles, M. M., „Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace“, *Business Communication Quarterly*, 75, 2012., str. 453-465.
10. Roth, Guy, A. Assor, Y. Kanat-Maymon i H. Kaplan, „Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning“, *Journal of Educational Psychology*, 2007.
11. Sia, S. K., i Appu, A. V., „Job Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity“ *Global Business Review*, 16, 2015., str.772-784.

### Online publikacije

1. ACFE, *Report to the nations on occupational fraud and abuse, 2000.*“ 2010. Dostupno na ACFE: [https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/rtnn-2010.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/rtnn-2010.pdf), (Pristupljeno 03.11.2021.)
2. Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. „A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations“, *International Journal of Stress Management*, 10(1), 2003., str.16–38. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16> (pristupljeno: 24.06.2022.)
3. Baltes B.B., Briggs T.E., Huff J.W., Wright J.A., i Neuman G.A, „ Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria“, *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999., str. 496-513. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496> (pristupljeno 23.04.2022.)

4. Berlin I., "Two Concepts of Liberty", Four Essays on Liberty, London: Oxford University Press, 1969. Dostupno na: [https://cactus.dixie.edu/green/B\\_Readings/I\\_Berlin%20Two%20Concpets%20of%20Liberty.pdf](https://cactus.dixie.edu/green/B_Readings/I_Berlin%20Two%20Concpets%20of%20Liberty.pdf) , (Pristupljeno 18.04.2022.)
5. Bevensee E. i Buck E., "A Supportive Backdrop and a Warm Embrace" *Rebellious Data*, 2020, str.5. Dostupno na: <https://emmibevensee.com/wp-content/uploads/2020/01/Enspiral-external-report-FINAL.pdf> (pristupljeno 28.04.2022)
6. Breugh J. A., „The Measurement of Work Autonomy“, *Human Relations*, SAD, 1985. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678503800604>, (Pristupljeno 22.12.2021.)
7. Breugh, J. A., & Becker, A. S., „Further examination of the work autonomy scales: Three studies“, *Human Relations*, 1987., str.381-400. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022926416628> (Pristupljeno 27.10.2021.)
8. Brink A. G., Emerson D. J. i Yang L., „ Job Autonomy and Counterproductive Behaviors in Chinese Accountants: The Role of Job-Related Attitudes“, *Journal of International Accounting Research*, 2016., str. 115-131. Dostupno na: <https://doi.org/10.2308/jiar-51194>, (pristupljeno 03.11.2021.)
9. Brockne J., „Job Autonomy Can Be a Double-Edged Sword“, *Psychology Today*, 2017. Dostupno na: <https://www8.gsb.columbia.edu/articles/ideas-work/job-autonomy-can-be-double-edged-sword> (pristupljeno: 03.01.2022.)
10. Buntak K., Droždek I., Kovačić R., „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Hrcak.hr*, 2013. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360>, (pristupljeno: 03.01.2022.)
11. Buntak K., Droždek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“ *Tehnički glasnik*, vol. 7 No. 1, 2013. Dostupno na Hrcak.hr, <https://hrcak.srce.hr/101178> (Pristupljeno 02.11.2021.)
12. Chen T.-L., Huang M.Y., Su T.H., „Work Motivation, Work Stress, and Job Satisfaction in between Taiwan and China – An Empirical Study“, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Kina, 2012., str. 1446-

1450. Dostupno na: <https://zenodo.org/record/1063256/files/6617.pdf>  
(Pristupljeno 03.01.2022.)
13. Christman J., „The Inner Citadel: Essays on Individual Autonomy“, Oxford University Press, New York, 1989.. [https://as.nyu.edu/content/dam/nyu-as/politics/documents/hardin\\_papers/Autonomy.pdf](https://as.nyu.edu/content/dam/nyu-as/politics/documents/hardin_papers/Autonomy.pdf), (Pristupljeno 18.04.2022.)
14. Cirillo Louwman R. i Phelps S., „Yellow Goldfish: Nine Ways to Increase Happiness in Business to Drive Growth, Productivity, and Prosperity“, 9 INCH Marketing, 2018.
15. Cook C., „How Freelancers Are Reinventing Work Through New Collective Enterprises“, Shareable, 2016. Dostupno na: <https://www.shareable.net/how-to-create-happier-healthier-nonprofits/>, (Pristupljeno 28.04.2022.)
16. D. Wheatley. „Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. Work and Occupations“, Journal Sage, 2017. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0730888417697232> (pristupljeno: 30.04.2022.)
17. Davies-Coates J., United Diversity, Open Co-ops: Inspirations, Legal Structure and Tools, 2014. Dostupno na: <https://uniteddiversity.coop/2014/08/14/open-co-ops-inspirations-legal-structure-and-tools/>
18. Divković I., Dizajn posla kao strategija motiviranja zaposlenika u uslužnom sektoru, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2019. Dostupno na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:4376/datastream/PDF/download> (Pristupljeno: 03.01.2022.)
19. Dobre O.I., „ Employee motivation and organizational performance“, *Review of Applied Socio-Economic Research*, vol. 5, 2013., str. 39, Dostupno na: [http://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5\\_5\\_DobreOvidiulliuta\\_p53\\_60.pdf](http://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiulliuta_p53_60.pdf), (Pristupljeno 03.11.2020.)
20. Dodd, N. G., i Ganster, D. C. „The interaction effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance“, *Journal of Organizational Behavior*, Montana, 1996. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/2488545> (Pristupljeno:22.12.2021.)
21. Dworkin G., „ The Theory and Practice of Autonomy“, Cambridge University Press, New York, 1988. Dostupno na:

- <https://www.cambridge.org/core/books/theory-and-practice-of-autonomy/634001BDD7ADA4A9CE3E8A0668C561CB>, (Pristupljeno: 18.04.2022.)
22. Edlund J. i Grönlund A., *Class and Work Autonomy in 21 Countries: A Question of Production Regime or Power Resources?*, Švedska, Acta Sociologica, vol. 53, 2010., str.1. Dostupno na: Sage, <https://www.jstor.org/stable/25782138?read-now=1&seq=1>, (pristupljeno 10.02.2022.)
23. Enspiral Tales, 2022. Dostupno na: <https://medium.com/enspiral-tales/sharing-power-by-sharing-money-the-evolution-of-collaborative-funding-in-enspiral-a56643e9cd3> (pristupljeno: 23.04.2022.)
24. Feinberg J., „Harm to Self. The Moral Limits of the Criminal Law“, Oxford University Press Oxford, 1986. Dostupno na: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0195059239.001.0001/acprof-9780195059236> (Pristupljeno: 20.04.2022.)
25. Gagné M. i Bhave D., „Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-Being in Every Culture“, u *Human Autonomy in Cross-Cultural Context*, 2011., str.163-187. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/226358373\\_Autonomy\\_in\\_the\\_Workplace\\_An\\_Essential\\_Ingredient\\_to\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_Well-Being\\_in\\_Every\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/226358373_Autonomy_in_the_Workplace_An_Essential_Ingredient_to_Employee_Engagement_and_Well-Being_in_Every_Culture) (Pristupljeno: 22.12.2021.)
26. Hackman J.R. i Oldham G. R., „Motivation through the design of work: test of a theory Organizational Behavior and Human Performance“, u *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16,1976., str. 250-279. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507376900167?via%3Dihub> (Pristupljeno 22.12.2021.)
27. Hussain, S., Fangwei, Z., Siddiqi, A. F., Ali, Z., i Shabbir, M. S., „ Structural equation model for evaluating factors affecting quality of social infrastructure projects“, Sustainability, 2018. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su10051415> (pristupljeno: 24.06.2022.)
28. J. Davies-Coates, „Open co-ops: inspiration, legal structures and tools“, Commons Transition, 2015. Dostupno na: <http://commonstransition.org/open-co-ops-inspiration-legal-structures-and-tools> (pristupljeno: 22.06.2022.)

29. Jerath, A., „Freedom in the Workplace“, SHRM, 2018., <https://blog.shrm.org/sasia/blog/freedom-in-the-workplace-a-balance-of-autonomy-and-accountability>, (Pristupljeno 18.04.2022.).
30. Kakkos N., Trivellas P. i K. Fillipou, „Exploring the link between job motivation, work stress and job satisfaction“, *Evidence from the banking industry. 7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics*, Grčka, 2010. Dostupno na: <https://www.yumpu.com/en/document/view/47941112/exploring-the-link-between-job-motivation-work-stress-and-icesal>, (Pristupljeno 03.01.2022.)
31. Karasek, R., „Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign“, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 1979., str.285–308. Dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/2392498?origin=crossref>. (pristupljeno 24.06.2022.)
32. Kelliher, C. i Anderson, D., „Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work“, *Human Relations*, 2010., str.83-106. Dostupno na: Sage, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709349199> (Pristupljeno 03.11.2021.)
33. Krause A., „When Business met Occupy: Innovating for True Collaborative Decision-Making“, *Management Innovation eXchange*, 2013. Dostupno na: <https://www.managementexchange.com/story/when-business-met-occupy-innovating-true-collaborative-decision-making-and-true-empowerment>, (Pristupljeno 28.04.2022.)
34. Kubicek B., Paškvan M. i Bunner J., „The Bright and Dark Sides of Job Autonomy“, u *Job Demands in a Changing World of Work*, Graz, 2017., str.45-63. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/315863126\\_The\\_Bright\\_and\\_Dark\\_Sides\\_of\\_Job\\_Autonomy](https://www.researchgate.net/publication/315863126_The_Bright_and_Dark_Sides_of_Job_Autonomy) (Pristupljeno 22.12.2021)
35. Kumar N. i Garg P., „Impact of motivational factors on employee's job satisfaction- A study on some selected organization in Punjab“, India, *Asian journal of management research*, 672 Volume 2, 2011., str.672-683. Dostupno na:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.442.9344&rep=rep1&type=pdf> (Pristupljeno 03.01.2022.)

36. Kuritć A., „Društvena odgovornost- novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta“ *Tranzicija*, vol. 11 No. 23-24, 2009. Dostupno na: Hrčak.hr, <https://hrcak.srce.hr/85982>, (Pristupljeno 02.11.2021.)
37. Louwman R. C. i Phelps S., „Yellow Goldfish: Nine Ways to Increase Happiness in Business to Drive Growth, Productivity, and Prosperity“, *Forbes*, 2019. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/stanphelps/2019/09/24/if-you-love-your-employees-set-them-free-autonomy-is-key-to-employee-engagement/?sh=683ca9dd68e6> (Pristupljeno: 30.04.2022.)
38. Lu J.G., Brockner J., Vardi Y. i Weitz E., „The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior“, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol.73., 2017. Dostupno na: <https://cris.tau.ac.il/en/publications/the-dark-side-of-experiencing-job-autonomy-unethical-behavior>, (Pristupljeno 03.11.2021.)
39. Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A., „Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation“, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 2018., str.445-458. Dostupno na: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>, (Pristupljeno 03.11.2020.)
40. Malinowska, D., Tokarz, A., i Wardzichowska, A., „Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation“, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 2018., 445-458. Dostupno na: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197> (pristupljeno: 24.06.2022.)
41. Maria Lut D., „Connection between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises, Annals of “Dunarea de Jos”“, *Economics and Applied Informatics*, Rumunjska, no3/2012, 2012. str. 45-50. Dostupno na: [https://econpapers.repec.org/article/ddjifseeai/y\\_3a2012\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a45-50.htm](https://econpapers.repec.org/article/ddjifseeai/y_3a2012_3ai_3a3_3ap_3a45-50.htm) (Pristupljeno 03.01.2022.)
42. Marušić S., „ Sustav napredovanja u poduzeću“, *Ekonomski pregled*, vol. 52 No. 9-10, 2001. Dostupno na: Hrčak.hr, <https://hrcak.srce.hr/28772> (Pristupljeno 02.11.2021.)

43. McCallum G., "Negative and Positive Freedom," *Philosophical Review*, 1967., str. 312–334. Dostupno na: <http://mcv.planc.ee/misc/doc/filosoofia/artiklid/Gerald%20MacCallum%20-%20Negative%20and%20Positive%20Freedom.pdf>, (Pristupljeno: 18.04.2022.).
44. Metin, B., „HR analytics: autonomy and employee engagement“, *Effectory*, 2019. Dostupno na: <https://www.effectory.com/knowledge/hr-analytics-autonomy-and-employee-engagement/>
45. Morgeson, F. P. i Humphrey, S. E. (2006). „The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work“, *Journal of Applied Psychology*, 2006., str.1321–1339. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321> (pristupljeno 22.12.2021.)
46. Morgeson, F. P., & Campion, M. A., „ Work design“ u W. Borman, K. Klimoski, & D. Ilgen (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 2003., str. 423-452, Dostupno na: <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4388/Handbook%20of%20Psychology%2C%20Volume%2012%20Industrial%20and%20Organizational%20Psychology.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (pristupljeno 22.12.2021.)
47. Morgeson, F. P., i Humphrey, S. E., „The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work“, *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006., str.1321-1339. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321> (pristupljeno: 24.06.2022.)
48. Nyland C., Bruce K. i Burns P., „Taylorism, the International Labour Organization, and the Genesis and Diffusion of Codetermination“, *Sage*, 2014. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840614525388> (Pristupljeno: 22.12.2021.)
49. P2P F Wiki, Dostupno na: <http://wiki.p2pfoundation.net/enspiral> (pristupljeno 28.04.2022.)

50. Park, R., i Jang, S. J. „Mediating Role of Perceived Supervisor Support in the Relationship between Job Autonomy and Mental Health: Moderating Role of Value-Means Fit“, *The International Journal of Human Resource Management* 28, 2015., 703-723. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109536> (pristupljeno 03.11.2021)
51. Petar S., „Sedam uobičajenih zamki motivacije zaposlenika“, *Poslovna budućnost*, 2016. Dostupno na [www.poslovnisavjetnik.com/poduzetnistvo/7-uobicajenih-zamki-motivacije-zaposlenika](http://www.poslovnisavjetnik.com/poduzetnistvo/7-uobicajenih-zamki-motivacije-zaposlenika), pristupljeno 03.11.2020.)
52. Pick F., „Sharing power by sharing money: the evolution of collaborative funding in Enspiral“,
53. Požega, Ž., „Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji“, *Ekonomski portal*, 2013., <https://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/>, (Pristupljeno 02.11.2021.)

## Prezentacija

1. Prezentacija s predavanja D. Čičin-Šain, Motivacija kao poticaj za rad, Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf), (Pristupljeno: 01.09.2021.)
  2. Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM, 2020.
  3. Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, Socio-ekonomski management i koncept motivacije, 2020.
54. Rebellious Data, „What is Enspiral?: And is it doing what it has set out to do?“ *Enspiral Tales*, 2020. Dostupno na: <https://medium.com/enspiral-tales/what-is-enspiral-6f9b34c85b54> (Pristupljeno: 28.04.2022.)
55. Robinson, S. L., i Bennett, R. J., „A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study“, *Academy of Management Journal*, 38,1995., 555-572. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/256693> (pregledano 23.06.2022.)
56. Sabočanaci M., Teorije motivacije zaposlenika, Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku Preddiplomski studij, 2020.
57. Salopek K., Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, Zagreb, Veleučilište VERN, *Hrčak.hr*, 2019.



Dostupno na: Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/335181>,  
(Pristupljeno: 05.09.2021.)

58. Searcy, P.D., „Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment“ *Journal of Business and Psychology*, 27, str.305-316. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9244-3>(pristupljeno 03.11.2022.)
59. Souders B, Motivation and What Really Drives Human Behavior, *Positivepsychology* 2019., Dostupno na: <https://positivepsychology.com/motivation-human-behavior/>, (pristupljeno: 05.09.2021.)
60. Spector P., „Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction“, *American Journal of Community Psychology*, 1985., str.693-713. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00929796>, (Pristupljeno 27.10.2021.)
61. Suksi M., „Functional Autonomy: The Case of Finland with Some Notes on the Basis of International Human Rights Law and Comparisons with Other Cases“, *International Journal on Minority and Group Rights*, 2008., Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Functional-Autonomy%3A-The-Case-of-Finland-with-Some-Suksi/73350e5ff0a3c9bbd3935548c42c5c4e881f7c1f>  
(Pristupljeno 26.04.2022)
62. Tkacik M., „Characteristics of Forms of Autonomy“, *International Journal On Minority & Group Rights*, 2008, Dostupno na: <http://scholarworks.sfasu.edu/government>, (Pristupljeno 26.04.2022.)
63. Trepont, A., „Building Thriving Networks“, *Greaterthan*, 2017. Dostupno na: <https://medium.com/greaterthan/building-thriving-networks-bcb8d9405bf0>  
(pristupljeno: 22.06.2022.)
64. Vusić, D. „Poslovna izvrsnost“ *Tehnički glasnik*, vol. 1 No. 1-2, 2007. Dostupno na Hrcak.hr, <https://hrcak.srce.hr/45989>, (Pristupljeno 02.11.2021.)
65. Warr, P. B. „A Conceptual Framework for the Study of Work and Mental Health. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*“, 8, 1994., str. 84-97. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/02678379408259982> (pristupljeno:23.06.2022.)

66. Zhou E., „The “Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism“, *School of Management, Jinan University*, Guangzhou, Kina, vol.11, br.2, 2020, Dostupno na: Scirp <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=98229>, (Pristupljeno 03.11.2020.)

### **Web video**

1. *What is Enspiral?*, [online video], 2016. Dostupno na: <https://vimeo.com/125088390> (pregledano 29.04.2022.)

## 9. Popis slika i tablica

### Slike

Redni broj	Naslov slika	Stranica
1.	Maslowljeva hijerarhija motiva	4.
2.	Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava	11.
3.	Piramida oblika autonomije	17.
4.	Čimbenici koji djeluju na kulturu organizacije	24.
5.	Lokacije pretplatnika Enspiral 2019.g.	41.
6.	Razine angažmana	47.

### Tablice

1.

Redni broj	Naslov tablice	Stranica
1.	Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih	8.

### Grafovi

Redni broj	Naslov grafa	Stranica
1.	Postotak korisnika/sudionika/kupaca inicijative	48.
2.	Približni iznosi godišnji prihod inicijative u 2020.g.	50.

	(NZD)	
3.	Ukupni prihod novca (NZD) inicijativa koji su pridonijele Enspiralu Ukupni iznos inicijativa	51.
4.	Prikaz ukupne vrijednosti robe i usluga danih inicijativama u mrežu inicijativa	52.
5.	Postotak Enspiralogovog utjecaja na inicijativu	53.

## SAŽETAK

### ULOGA AUTONOMIJE ZAPOSLENIKA U OSTVARIVANJU SOCIO-EKONOMSKIH PERFORMANSI

Ljudska bića žele sama donositi odluke, slijediti svoje ciljeve i ostvariti vlastite ideje. Drugim riječima, žele se osjećati autonomno. Prema teoriji samoodređenja, koja je široka teorija ljudske motivacije i osobnosti, autonomija je jedna od tri osnovne psihološke potrebe (uz kompetenciju i povezanost) koje su nužne za optimalan rast i dobrobit. Ovaj rad ima za cilj ispitati ulogu autonomije u poslu i njezinu povezanost s učinkom zaposlenika te utjecaj na socio-ekonomske performanse. Posljednjih godina koncept autonomije posla dobiva sve veći značaj u praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Brojne studije ukazale su da autonomija u poslu izravno utječe na uspješnost posla i neke od njegovih pokazatelja uključujući zadovoljstvo poslom, motivaciju, angažman na poslu i predanost poslu; primjer analizirane kompanije Enspiral to potvrđuje.

**Ključne riječi:** autonomija, motivacija, socio-ekonomskih performansi, organizacija, menadžment, prednosti i nedostaci

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF EMPLOYEE AUTONOMY IN ACHIEVING SOCIO-ECONOMIC PERFORMANCE**

Human beings want to make their own decisions, pursue their own goals, and come up with their own ideas. In other words, they want to feel autonomous. According to the theory of self-determination, which is a broad theory of human motivation and personality, autonomy is one of the three basic psychological needs (along with competence and connection) that are necessary for optimal growth and well-being. This paper aims to examine the role of work autonomy in the organization and its relationship to employee performance and impact on socio-economic performance. In recent years, the concept of job autonomy has become increasingly important in the practice of human resource management. Even some studies claim that autonomy directly affects job performance and some of its indicators including job satisfaction, motivation, job engagement, and job commitment; the example of the analyzed company Enspiral confirms this.

**Keywords:** autonomy, motivation, socio-economic performance, organization, management, advantages and disadvantages